

**'N BEDRYFSIELKUNDIGE ONDERSOEK NA DIE VERBAND  
TUSSEN EMOSIONELE INTELLIGENSIE EN  
WERKSPRESTASIE IN DIE OPROEPSENTRUM-OMGEWING**

deur

HEIDEMARIE NEL

TESIS INGELEWER TER VOLDOENING AAN DIE VEREISTES VIR  
DIE GRAAD MAGISTER IN DIE LETTERE EN WYSBEGEERTE  
(BEDRYFSIELKUNDE)



aan die

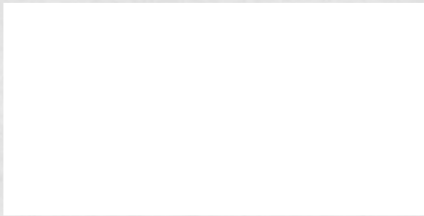
UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

STUDIELEIER: DR. W. S. DE VILLIERS

JULIE 2001

## VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander Universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.



HEIDEMARIE NEL

11 Julie 2001



## ABSTRACT

Worldwide call centres are being used by organisations to provide services and products to their clients in an immediate, interactive and cost-effective way. Taking into consideration the characteristics of call centres, the important contribution they make to the economical success of present day organisations, as well as the demands that this environment makes on employees, the question arises whether emotional intelligence is related to performance in call centres.

A literature study of the nature and extent of emotional intelligence, with specific reference to the workplace, was carried out. Focus was further placed on call centres and the influence emotional competencies have on success in this environment.

Emotional intelligence is conceptualised, as competencies that may enable individuals to use emotions to their advantage to achieve desired outcomes. In the literature emotional intelligence is regarded as a factor that influences an individual's performance. The primary goal of this study was to determine whether there is a relationship between emotional intelligence and performance in the call centre environment.

The sample in this study is compiled of 135 call centre agents, working respectively in client service, sales and administrative environments, in a life assurance company. A questionnaire consisting of biographical items, the "Emotional Competency Inventory" and a performance rating, was used to obtain the necessary data from the subjects.

The results of this study revealed that a statistically significant and positive correlation exists between emotional intelligence and performance in call centres. No statistical significant difference was found between the correlation of emotional intelligence and performance in the respective call centre environments of client service, sales and administration. A positive and statistically significant correlation was found between performance and the four areas of emotional intelligence, namely self-awareness, self-management, social awareness and social skills. With regard to

the mean scores of emotional intelligence and performance, the results of the study suggest no statistically significant difference between the respective call centre environments. It was also established which combination of emotional competencies serves as best predictors of performance in the call centre environment.

The main objectives of this study were successfully achieved. General conclusions and possible explanations for the above-mentioned findings are presented. Finally the implementation value of the study is discussed and recommendations for future research are made.



## OPSOMMING

Oproepsentrums word wêreldwyd deur organisasies aangewend om hul kliënte op 'n onmiddellike, interaktiewe en koste-effektiewe wyse van dienste en produkte te voorsien. Teen die agtergrond van die kenmerke van oproepsentrums, die betekenisvolle bydrae wat dit tot die ekonomiese sukses van vandag se organisasies lewer, asook die eise wat hierdie omgewing aan werknemers stel, ontstaan die vraag of emosionele intelligensie met werksprestasie in oproepsentrums verband hou.

'n Literatuurstudie oor die aard en omvang van emosionele intelligensie, met spesifieke verwysing na die werksplek, is uitgevoer. Verder is op oproepsentrums en die invloed van emosionele bevoegdheid op die werksukses in hierdie omgewing gefokus.

Emosionele intelligensie word gekonseptualiseer as bevoegdhede wat individue in staat mag stel om emosie tot hul voordeel aan te wend ten einde die verlangde uitkomst te bereik. Emosionele intelligensie word in die literatuur as 'n faktor wat 'n invloed op 'n persoon se werksprestasie kan hê geïdentifiseer. Die primêre doelstelling van hierdie studie was om te bepaal of daar 'n verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing bestaan.

Die steekproef in hierdie studie bestaan uit 135 oproepsentrum-agente in 'n lewensversekeringsmaatskappy wat onderskeidelik in kliëntediens, verkoops- en administratiewe omgewings werksaam is. Daar is van 'n vraelys bestaande uit biografiese items, die "Emotional Competency Inventory" en 'n werksprestasietelling, gebruik gemaak om die nodige inligting van die proefpersone te bekom.

Die resultate van hierdie ondersoek toon dat daar 'n statisties beduidende en positiewe verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in oproepsentrums bestaan. Geen statisties beduidende verskil is aangetref tussen die korrelasies van emosionele intelligensie en werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, nie. 'n Positiewe en statisties beduidende verband is gevind tussen werksprestasie en die vier areas van emosionele

intelligensie, naamlik selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid. Ten opsigte van die gemiddelde tellings van emosionele intelligensie en werksprestasie dui die resultate van die studie op geen statisties beduidende verskille in die onderskeie oproepsentrum-omgewings nie. Verder is vasgestel watter kombinasie van emosionele bevoegdhede as die beste voorspellers van werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing funksioneer.

Die vernaamste doelstellings van hierdie studie is suksesvol bereik. Algemene gevolgtrekkings en moontlike verklarings vir bogenoemde bevindings word aangebied. Laastens word die implementeringswaarde van die studie bespreek en aanbevelings vir verdere navorsing gedoen.



**OPGEDRA AAN**

**My Ouers**

## Dankbetuigings

Ek wil graag my hartlike dank en waardering teenoor die volgende persone en instansies uitspreek:

- My studieleier, Dr. W. S. de Villiers, vir sy ondersteuning en bekwame leiding.
- Die versekeringsmaatskappy vir hul samewerking in die uitvoering van die studie.
- Prof. Stefan Maritz en Jean Dommissie, verbonde aan die Departement van Statistiek aan die Universiteit van Stellenbosch, vir hulle hulp met die verwerking en ontleding van die statistiese data.
- Dr. Callie Theron vir sy insette en hulp rondom die navorsingsmetodologie van hierdie studie .
- Die Sentrum vir Afrikaanse Gebruikskunde aan die Universiteit van Stellenbosch (SAGUS) vir die vertaling van die meetinstrument.
- My ouers wat my menslike ontwikkeling en my akademiese loopbaan help bevorder het.
- My man, Hugo, vir sy begrip en ondersteuning.
- Die Hemelse Vader, vir die krag en die geleentheid wat Hy my gegun het.



# INHOUDSOPGAWE

## BLADSY

ABSTRACT	i
OPSOMMING	iii
LYS VAN FIGURE	xi
LYS VAN TABELLE	xii
LYS VAN BYLAES	xiii

## HOOFSTUK 1:

### INLEIDING, PROBLEEMFORMULERING EN DOELSTELLINGS

1.1.	Agtergrond tot en motivering vir die studie	1
1.2.	Probleemformulering	4
1.3.	Doelstellings van die studie	4
1.3.1	Algemene doelstelling	4
1.3.2	Spesifieke doelstellings	5
1.4	Die verloop van die studie	6

## HOOFSTUK 2:

### EMOSIE

2.1	Inleiding	8
2.2	Emosie gedefinieer	8
2.3	Die affektiewe terrein	12
2.4	'n Teoretiese perspektief op emosie	14
2.4.1	Evolusionêre benadering	15
2.4.2	Psigo-fisiologiese benadering	16
2.4.3	Dinamiese benadering	18
2.4.4	Kognitiewe benadering	19
2.4.5	Motiveringsbenadering	21

2.4.6	Algemene bespreking van emosie-teorieë	22
2.5	Samevatting	23

### **HOOFSTUK 3:**

#### **EMOSIONELE INTELLIGENSIE: 'N TEORETIESE BEGRONDING**

3.1	Inleiding	25
3.2	Die oorsprong en definisie van die konsep emosionele intelligensie	25
3.3	Modelle van emosionele intelligensie	29
3.3.1	Salovey en Mayer se model van emosionele intelligensie	29
3.3.2	Goleman se model van emosionele intelligensie	33
3.3.3	Bar-On se model van emosionele intelligensie	37
3.3.4	Cooper en Sawaf se "Vierhoeksteen"-model van emosionele intelligensie	40
3.3.5	Algemene bespreking van die modelle van emosionele intelligensie	45
3.3.5.1	Ooreenkomste tussen die modelle van emosionele intelligensie op strukturele vlak	45
3.3.5.2	Ooreenkomste tussen die modelle van emosionele intelligensie op inhoudelike vlak	48
3.4	Samevatting	52

### **HOOFSTUK 4:**

#### **EMOSIE EN EMOSIONELE INTELLIGENSIE IN DIE WERKS-OMGEWING**

4.1	Inleiding	53
4.2	Historiese oorsig van die staandaarde van werksukses	54
4.2.1	Taylor se wetenskaplike benadering	54
4.2.2	Persoonlikheid	56
4.2.3	Intelligensie	58
4.2.4	Die bevoegdheidsbenadering van McClelland	61



4.3	Die werksplek as emosionele arena	62
4.3.1	Navorsing rondom emosie in die werksomgewing	63
4.3.2	Die onderdrukking van emosie binne die organisasiekonteks	65
4.3.3	Die wisselwerking tussen rasionaliteit en emosionaliteit	67
4.4	Die effek van emosionele intelligensie op werksprestasie	70
4.5	Samevatting	73

## **HOOFSTUK 5:**

### **DIE METING EN ONTWIKKELING VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE**

5.1	Inleiding	75
5.2	Die meting van emosionele intelligensie	75
5.2.1	Die "Multifactor Emotional Intelligence Scale" (MEIS)	76
5.2.2	Die "Emotional Quotient Inventory" (EQ-i)	77
5.2.3	Die "Emotional Competence Inventory" (ECI)	78
5.2.4	Die "Emotional Quotient Map" (EQ MAP)	79
5.2.5	Die "Occupational Personality Questionnaire" (OPQ)	80
5.3	Die effektiewe ontwikkeling van emosionele intelligensie in organisasies	81
5.3.1	Eerste fase: Voorbereiding vir verandering	85
5.3.2	Tweede fase: Opleiding	88
5.3.3	Derde fase: Oordrag en instandhouding	92
5.3.4	Vierde fase: Evaluering van verandering	93
5.4	Samevatting	94

## **HOOFSTUK 6:**

### **DIE OPROEPSENTRUM-OMGEWING**

6.1	Inleiding	95
6.2	Die oproepsentrum-omgewing gedefinieer	96
6.2.1	Die funksies binne die oproepsentrum-omgewing	96
6.2.2	Die komponente van die oproepsentrum-omgewing	98
6.3	Die lewensiklus van 'n oproepsentrum	99

6.3.1	Die aanvanklike opstelling	99
6.3.2	Intergrasie met die res van die organisasie	101
6.3.3	Die bereiking van 'n statiese stadium	101
6.3.4	Die moontlike veroudering van tegnologiese stelsels	102
6.3.5	Die ontwikkeling van 'n multi-media kontaksentrum	102
6.4	Die voor- en nadele van oproepsentrums	103
6.5	Die toekoms van oproepsentrums	104
6.6	Werkswes binne die oproepsentrum-omgewing	105
6.6.1	Tegniese vaardighede	105
6.6.2	Emosionele bevoegdhede	106
6.7	Samevatting	108

## HOOFSTUK 7:

### METODE VAN ONDERSOEK

7.1	Inleiding	110
7.2	Steekproef	110
7.2.1	Verdeling van die steekproef volgens omgewing	111
7.2.2	Verdeling van die steekproef volgens diensydperk	112
7.2.3	Verdeling van die steekproef volgens ouderdom	113
7.2.4	Verdeling van die steekproef volgens geslag	114
7.2.5	Verdeling van die steekproef volgens huistaal	114
7.2.6	Verdeling van die steekproef volgens opvoedkundige kwalifikasie	115
7.3	Veranderlikes	115
7.3.1	Afhanklike veranderlike	115
7.3.2	Onafhanklike veranderlikes	116
7.4	Hipoteses	117
7.5	Algemene ontwerp	120
7.6	Meetinstrumente	121
7.6.1	Die ontwikkeling van die "Emotional Competency Inventory"	122
7.6.2	Beskrywing van die "Emotional Competency Inventory"	124
7.6.3	Bespreking van die saamgestelde skale en emosionele bevoegdhede van die "Emotional Competency Inventory"	124



7.6.3.1	Selfbewussyn	125
7.6.3.2	Selfbestuur	126
7.6.3.3	Sosiale bewussyn	127
7.6.3.4	Sosiale vaardighede	128
7.6.4	Die psigometrie eenskappe van die "Emotional Competency Inventory"	131
7.6.5	Redes vir die gebruik van die "Emotional Competence Inventory"	133
7.7	Statistiese ontleding	133
7.8	Samevatting	134

## HOOFSTUK 8:

### RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

8.1	Inleiding	135
8.2	Die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie	136
8.3	Die verskil in die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings	138
8.4	Die verband tussen die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie en werksprestasie	139
8.4.1	Die verband tussen selfbewussyn en werksprestasie	140
8.4.2	Die verband tussen selfbestuur en werksprestasie	142
8.4.3	Die verband tussen sosiale bewussyn en werksprestasie	144
8.4.4	Die verband tussen sosiale vaardigheid en werksprestasie	146
8.5	Vergelyking van die gemiddelde tellings van werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings	148
8.6	Vergelyking van die gemiddelde tellings van emosionele intelligensie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings	149
8.7	Regressie-ontleding van werksprestasie binne die onderskeie oproepsentrum-omgewings	151
8.8	Samevatting van die resultate	154

## HOOFSTUK 9:

### GEVOLGTREKKINGS, IMPLEMENTERINGSWAARDE, MOONTLIKE LEEMTES EN AANBEVELINGS

9.1	Inleiding	157
9.2	Algemene gevolgtrekkings	157
9.3	Implementeringswaarde	163
9.4	Moontlike leemtes en kritiek	165
9.5	Aanbevelings	166
9.5.1	Aanbevelings ten opsigte van die gebruik van die meetinstrument	167
9.5.2	Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing op die gebied van emosionele intelligensie en werksprestasie in oproepsentrums	167
9.5.3	Aanbevelings vir die bevordering van 'n "emosioneel- intelligente" oproepsentrum-omgewing	168
9.6	Samevatting	169

Verwysings	172
------------	-----



## Lys van figure

2.1	James-Lange psigo-fisiologiese teorie van emosie	17
2.2	Cannon-Bard psigo-fisiologiese teorie van emosie	18
2.3	Arnold se kognitiewe teorie van emosie	20
3.1	Salovey & Mayer se konseptualisering van emosionele intelligensie	30
5.1	Die optimale proses vir die ontwikkeling van emosionele intelligensie in organisasies	84
7.1	Frekwensieverdeling van die oproepsentrum-omgewing	112
7.2	Dienstydperk	113
7.3	Ouderdomsverdeling van die steekproef	113
7.4	Geslagsverdeling van die steekproef	114
7.5	Huistaalverdeling van die steekproef	114
7.6	Kwalifikasieverdeling van die steekproef	115
8.1	Die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie	136
8.2	Die verband tussen selfbewussyn en werksprestasie	140
8.3	Die verband tussen selfbestuur en werksprestasie	142
8.4	Die verband tussen sosiale bewussyn en werksprestasie	144
8.5	Die verband tussen sosiale vaardigheid en werksprestasie	146
8.6	Vergelyking van die gemiddelde tellings van die emosionele bevoegdhede	150

## Lys van tabelle

2.1	Verskille tussen gemoed en emosie`	13
3.1	Goleman se emosionele bevoegdheidsraamwerk	34
3.2	Die dimensies van Bar-On se model van emosionele intelligensie en hul onderskeie bevoegdhede	37
3.3	Die “Vierhoeksteen”-model van Cooper & Sawaf	41
3.4	Modelle van emosionele intelligensie: ’n Vergelyking van dimensies	46
7.1	Die behaalde responskoers	111
7.2	Die onderskeie emosionele bevoegdhede met hul geassosieerde betroubaarheidskoëffisiënte soos deur die ECI gemeet	132
8.1	Pearson korrelasiekoëffisiënte vir die totale emosionele intelligensie-tellings en werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings	137
8.2	Fischer se r-z transformasies van korrelasiekoëffisiënte	139
8.3	Verskille ten opsigte van die korrelasies tussen emosionele intelligensie en werksprestasie	139
8.4	Die korrelasiekoëffisiënte van selfbewussyn en werksprestasie	141
8.5	Die korrelasiekoëffisiënte van selfbestuur en werksprestasie	143
8.6	Die korrelasiekoëffisiënte van sosiale bewussyn en werksprestasie	145
8.7	Die korrelasiekoëffisiënte van sosiale vaardigheid en werksprestasie	147
8.8	Variansie-ontleding van werksprestasie	148
8.9	Variansie-ontleding van emosionele intelligensie	148
8.10	Resultate van beste sub-groep regressie van werksprestasie	151
8.11	Pearson korrelasiekoëffisiënte vir die emosionele bevoegdhede en werksprestasie	152



## Bylaes

A:	Die vraelys wat in die navorsing gebruik is bestaande uit:	188
•	Die begeleidende brief	188
•	Afdeling A: Biografiese inligting	189
•	Afdeling B: Die “Emotional Competency Inventory” (ECI) gebaseer op Goleman se model van emosionele intelligensie	190
•	Afdeling C: Werksprestasiemeting	199
B:	Pearson se korrelasiekoëffisiënte vir die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie en werksprestasie	200
C:	Die resultate van die beste sub-groep regressie van werksprestasie	202

## Hoofstuk 1

# INLEIDING, PROBLEEMFORMULERING EN DOELSTELLINGS

## 1.1 AGTERGROND TOT EN MOTIVERING VIR DIE STUDIE

Wêreldwyd het kliënt-gesentreerdheid die primêre fokus van die sake-omgewing geword. Die verminderde vlak van differensiasie tussen kompeterende produkte het daartoe aanleiding gegee dat kliënte hul keuse op diens en ondersteuning, eerder as op die prestasie van produkte, baseer. Hierdie paradigmaterskuiwing het plaasgevind op grond van die besef dat die kliënt die alleenarbiter van organisasiesukses is. Voortreflike diens is in ons huidige samelewing fundamenteel vir die bou van blywende welvaart in organisasies. Bogenoemde strategiese verandering het aanleiding gegee tot die ontstaan van tele-dienste, wat kliëntediens en verkope insluit<sup>120</sup>

Oproepsentrums stel organisasies in staat om steeds groter sukses te midde van die toenemend kompeterende mark te behaal. Dit word deur groot en klein organisasies, en selfs deur regeringsinstansies, aangewend om op 'n onmiddellike en interaktiewe wyse met kliënte te kommunikeer.

Vanweë die *belangrikheid* en *hoë voorkomssyfer* van oproepsentrums, asook die *spesifieke eise* wat hierdie omgewing *aan werknemers* stel, verdien hierdie navorsingsveld beslis aandag.

Effektiewe verkope en hoë gehalte diens is van *kardinale belang* vir die sukses van ekonomiese instellings. Oproepsentrums stel organisasies in staat om 'n verskeidenheid produkte op 'n vinnige en koste-effektiewe wyse aan kliënte te bied en om onmiddellike en interaktiewe kliëntediens te lewer.



Soos reeds genoem het die fokus op dienslewering die afgelope dekade tot die ontstaan van oproepsentrums aanleiding gegee. Die *voorkomssyfer* is huidig ongeveer 250 000 oproepsentrum-ondernemings wêreldwyd, waarvan meer as 70 000 daarvan in die VSA, waar hierdie tendens tot stand gekom het, geleë is. In Australië, die Verre-Ooste, Suid-Afrika en Suid-Amerika word 'n fenomenale toename in die aantal oproepsentrums oor die volgende vyf jaar verwag (Williams, 2000).

BMI-TechKnowledge het in 1999 'n tegniese verslag, met die doel om statistieke en tendense binne die oproepsentrum-industrie in Suid-Afrika te dokumenteer, saamgestel. Hiervolgens het dié industrie in 1998 'n groei van 53% ervaar wat 'n toename in agente-posisies vanaf 4 100 tot 11 900 tot gevolg gehad het. Daar word verwag dat 'n lewendige groei van ongeveer 14 % jaarliks tot en met die jaar 2003 sal plaasvind wat sowat 25 000 posisies vir oproepsentrum-agente gaan skep. As gevolg van skofwerk en hoë arbeidsomset word geskat dat tot 40 000 agente gewerf en opgelei sal moet word om met die infrastrukturele groei in oproepsentrums in Suid-Afrika tred te hou (South African Call Centre Industry Explodes, 1999).

Verder is daar aspekte van die oproepsentrum-omgewing wat *unieke eise aan werknemers* stel. Individue word voortdurend aan tegnologiese verandering blootgestel en dikwels deur kliënte met probleme gekonfronteer. Spesifieke eienskappe en vaardighede wat deur oproepsentrum-agente benodig word, is die vermoë om goeie verhoudings met kliënte te handhaaf, om opreg en beleefd te wees, en om entoesiasme omtrent en vertroue in produkte en dienste oor te dra. Die oproepsentrum-agent moet aktiewe luistervaardighede openbaar en in staat wees om sy/ haar persoonlikheid oor die telefoon te projekteer. Die individu moet altyd in beheer van 'n gesprek bly, in staat wees om vinnig by veranderende omstandighede aan te pas en daarmee saam oor die vermoë om besware te antisipeer en te hanteer, beskik. Verwerping en kritisering deur kliënte is 'n algemene verskynsel wat deurgaans met selfvertroue en professionaliteit hanteer moet word. Ten einde vir alle kliënte beskikbaar te wees, moet werknemers van oproepsentrums dikwels bereid wees om skofte te werk, wat inbreuk op tradisionele gesinslewe maak. Vanweë die emosionele eise wat hierdie spesifieke tipe beroep aan die werknemer stel, word dié

veld deur hoë vlakke van sielkundige en fisiese uitbranding, asook hoë werksafwesigheids- en omsetsyfers gekenmerk.

Die oproepsentrumbestuurder kom voor twee belangrike uitdagings te staan:

Eerstens, om die effektiwiteit van bestaande personeel deur middel van opleiding, motivering en ander situasionele veranderlikes soos vergoeding en fisiese werksomgewing te optimaliseer.

Tweedens moet nuwe personeel, wie se spesifieke eienskappe en agtergrond hulle die grootste potensiaal sal bied om tot die mees suksesvolle werkers te ontwikkel, aangestel word.

Verskeie studies wat ondersoek instel na die geldigheid van 'n verskeidenheid metings van faktore wat in die keuring van verkoops- en kliëntedienspersoneel gebruik word, word in die literatuur aangetref (Adams, 1985; Armistead & Clark, 1992; Augustyn & De Villiers, 1988; Freemantle, 1993; Gabbott & Hogg, 1998; McManus & Kelly, 1999; Vinchur, Switzer, Roth & Schipmann, 1998). Hierdie faktore sluit onder meer kognitiewe vermoëns, persoonlikheid, kommunikasievaardighede, belangstelling en biografiese besonderhede in. Die betrokke lewensversekeringsmaatskappy waar hierdie studie uitgevoer is, het bestaande oproepsentrum-agente op grond van hierdie genoemde faktore gekeur. Gegewe die groot variansie in werksprestasie wat steeds bestaan, is daar duidelik plek vir ander voorspellers om te funksioneer.

In hierdie studie sal gepoog word om die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in oproepsentrums te ondersoek. Emosionele intelligensie veronderstel dat genoegsame intellektuele vermoë en tegniese vaardighede as vanselfsprekend aanvaar word, terwyl daar op persoonlike kwaliteite soos selfbewussyn, selfbestuur, empatie en sosiale vaardighede gefokus word. Indien die spesifieke emosionele bevoegdhede, wat met hoë werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing verband hou, geïdentifiseer kan word, kan dit beter benut of verder ontwikkel word en as kriteria by die aanstel van nuwe personeel gebruik



word. Sodoende sal kliënte-tevredenheid verhoog word wat direk tot groter winsgewendheid vir die organisasie kan lei.

## **1.2 PROBLEEMFORMULERING**

In die praktyk het die vraag ontstaan waarom sekere werkers in oproepsentrums beter as ander presteer. Soos dit uit 'n oorsig van die literatuur aangaande die determinante van werksprestasie blyk, is daar verskeie studies uitgevoer omtrent 'n wye verskeidenheid determinante wat met hoë werksprestasie verband hou. In die geval van die betrokke organisasie in hierdie studie is die werknemers in die oproepsentrum-omgewing reeds op grond van determinante soos kognitiewe vermoëns, persoonlikheid, kommunikasievaardighede en belangstelling gekeur en steeds is daar 'n beduidende verskil in hul werksprestasie. Die vraag ontstaan dus nou aan watter ander determinant(e) hierdie verskil in werksprestasie toegeskryf kan word? In hierdie studie sal die navorser ondersoek instel na emosionele intelligensie as moontlike verklaring vir hierdie verskil.

Ten einde bogenoemde probleem aan te spreek word die doelstellings van hierdie studie vervolgens uiteengesit.

## **1.3 DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE**

### **1.3.1 Algemene doelstelling**

Beskou teen die agtergrond van die bestaande probleemformulering is die algemene doelstelling van die studie om duidelikheid omtrent die verband tussen emosionele intelligensie en die werksprestasie van werknemers in oproepsentrums te verkry. Verder word beoog om bestaande navorsing op hierdie gebied uit te brei en om bevindinge wat op 'n groot lewensversekeringsonderneming van toepassing is, tot die bestaande navorsingsmateriaal toe te voeg.

### 1.3.2 Spesifieke doelstellings

Ten einde die algemene doelstelling te bereik, is die volgende spesifieke doelstellings geformuleer:

#### Teoreties:

Die teoretiese doelstelling is om 'n literatuurstudie oor die ontwikkeling, die aard en die omvang van emosionele intelligensie, met spesifieke verwysing na die werksomgewing, te doen om sodoende 'n sinvolle bydrae tot die integrasie van die emosionele intelligensie-literatuur te lewer. Verder sal die literatuurstudie ook op oproepsentrums en die invloed van emosionele bevoegdheid op die werksukses in hierdie omgewing fokus.

#### Empiries:

Die empiriese doelwit is om 'n wetenskaplike studie in 'n groot Suid-Afrikaanse lewensversekeringsonderneming, aan die hand van die "Emotional Competency Inventory" (Hay/ McBer, 1999b) wat op die emosionele intelligensie-model van Goleman (1998b) gebaseer is, uit te voer ten einde die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasië in oproepsentrums te bepaal.

Verdere sub-doelstellings kan as volg uiteengesit word:

- Om vas te stel of die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasië in die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, verskil.
- Om die verband tussen die vier areas van emosionele intelligensie, naamlik selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid, en werksprestasië te bepaal.



- Om te bepaal of dit ewe moontlik vir oproepsentrum-agente is om binne die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, te presteer.
- Om te bepaal of die gemiddelde emosionele intelligensie-tellings in die onderskeie omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, verskil.
- Om te bepaal watter kombinasie van emosionele bevoegdhede as die beste voorspellers van werksprestasie binne die verskillende omgewings, naamlik die hele oproepsentrum-omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, optree.

#### 1.4 DIE VERLOOP VAN DIE STUDIE

Ten einde bogenoemde doelstellings te bereik, word hierdie studie in die volgende hoofstukke verdeel:

Hoofstuk 2 bevat 'n oorsig van die konsep *emosie* met spesifieke verwysing na die definiëring daarvan, die onderskeiding tussen emosie en ander verwante terme binne die affektiewe terrein en 'n verskeidenheid teorieë van emosie. Die bespreking van die konsep *emosie* is nodig om 'n beter begrip ten opsigte van die totstandkoming van die konsep *emosionele intelligensie* daar te stel.

In Hoofstuk 3 word aan die teoretiese begronding van emosionele intelligensie aandag gegee. Daar word op die definiëring van die konsep *emosionele intelligensie* en die modelle van emosionele intelligensie gefokus.

Hoofstuk 4 bevat inligting omtrent emosie en emosionele intelligensie in die werksomgewing. Aandag word aan 'n historiese oorsig van die standarde vir werksukses, die omskrywing van die werksplek as emosionele arena en die effek van emosionele intelligensie op werksprestasie geskenk.

Die meting en ontwikkeling van emosionele intelligensie word in Hoofstuk 5 bespreek.

In Hoofstuk 6 word daar aan die oproepsentrum-omgewing met verwysing na die definiëring van hierdie konsep en die lewensiklus van 'n oproepsentrum aandag gegee. Die voor- en nadele van oproepsentrums word uitgelig en die toekoms van hierdie industrie word bespreek. Daar word afgesluit deur ondersoek na individuele vaardighede, wat noodsaaklik vir sukses in die oproepsentrum-omgewing is, in te stel. Tegnieke kennis wat 'n basiese vereiste is om in hierdie omgewing te oorleef word kortliks aangeraak, maar daar word veral op die waarde wat emosionele bevoegdhede tot werksprestasie kan toevoeg gefokus.

In Hoofstuk 7 word die samestelling van die steekproef, die betrokke veranderlikes, die onderskeie hipoteses, die navorsingsprosedure, die meetinstrumente wat gebruik is en die statistiese verwerking van die data uiteengesit.

In Hoofstuk 8 word die verwerkte data en die bevindinge van die ondersoek weergegee.

Hoofstuk 9 bevat die gevolgtrekkings, die implementeringwaarde van die ondersoek, moontlike leemtes en kritiek, asook sekere aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing.



## Hoofstuk 2

# EMOSIE

### 2.1 INLEIDING

Emosie as sielkundige konsep is alomteenwoordig deurdat dit in 'n groot verskeidenheid dissiplines as besprekingspunt en navorsingonderwerp dien. Dit vorm 'n sentrale idee in die algemene sielkunde, maar word veral as fundamenteel in die kliniese, abnormale en organisasiesielkunde beskou (Plutchik & Kellerman, 1980).

In die eerste deel van hierdie hoofstuk sal op *emosie* gefokus word deur aan die definiëring van die konsep en die duidelike onderskeiding tussen emosie en ander verwante konsepte aandag te skenk. Daarna sal die ontwikkeling en spektrum van emosie vanuit 'n teoretiese perspektief ondersoek word.

### 2.2 EMOSIE GEDEFINIEER

Wat is 'n emosie? Hierdie vraag is meer as 'n eeu gelede in 1884 deur die wetenskaplike William James gevra as titel van 'n essay ('What is an emotion?'), wat in die tydskrif "Mind" gepubliseer is (James, 1884). Deur hierdie vraagstelling het James geïmpliseer dat die antwoord beslis nie voor die hand liggend is nie.

Alhoewel dit geen moeilike taak is om voorbeelde van spesifieke emosies, soos byvoorbeeld angs, blydschap of hartseer, op te noem nie (Fehr & Russel, 1984), is die definiëring van emosie meer problematies vanweë die komplekse aard van die konsep (Izard, 1977). Fehr en Russel (1984, p.461) het hierdie probleem as volg bevestig: "Everyone knows what an emotion is, until asked to give a definition".

Mandler (1984) het selfs beweer dat aanvaar moet word dat daar geen algemeen aanvaarbare definisie van emosie bestaan nie. Volgens hom is emosie slegs 'n

algemene manier van taalgebruik waardeur na 'n stel heterogene fenomene verwys word.

In hierdie studie sal die navorser van die standpunt uitgaan dat emosie 'n koherente konsep is wat gedefinieer kan word, 'n funksie het en op grond van empiriese en teoretiese kriteria herkenbaar is.

Histories is bewys dat daar nog nie konsensus rondom die definiëring van die begrip *emosie* bereik is nie. Daar is waarskynlik geen ander begrip in die sielkunde met so 'n hoë gebruiksfrekwensie wat dieselfde mate van kontroversie rondom definiëring met die begrip *emosie* deel nie. Die begrip self is van die Latynse woord 'emovere' afgelei, wat vertaal kan word as om te beweeg, om op te wek of om te ontwig (Reber, 1995, p. 246).

Volgens Reber (1995, p.246) word die begrip *emosie* hedendaags in die volgende algemene situasies gebruik:

1. "An umbrella term for any of a number of subjective experienced, affect-laden states, the ontological status of each being established by a label whose meaning is arrived at by simple consensus. This is the primary use of the term in both the technical and the common language. It is what we mean when we say that love, hate, fear, terror, etc. are emotions".
2. "A label for a field of scientific investigation that explores the various environmental, physiological and cognitive factors that underlie these subjective experiences".

Buiten die subjektiewe en ongestruktureerde wyse waarop hierdie belangrike begrip gebruik word, bestaan daar min dispuut rondom die eerste definisie.

Die tweede definisie gee aanleiding tot konfrontasie met 'n verwarrende aantal gebruike vir die begrip *emosie*. Die rede daarvoor is dat die definisies wat hier aan



*emosie* toegeken word in werklikheid die verskillende teorieë oor die aard van emosie verteenwoordig.

Hierdie teorieë van emosie (soos breedvoerig in Afdeling 2.4 van hierdie hoofstuk bespreek sal word) verskil ten opsigte van die relatiewe bydrae wat hulle tot die begrip van die konsep *emosie* maak. Volgens Fehr en Russel (1984); Frijda (1986); Izard (1977); Oatley (1992); Oatley en Jenkins (1996) en Scherer (1984) erken die meerderheid emosie-teorieë die ervaring van emosie as 'n bepaalde toestand, wat normaalweg onder identifiseerbare *ontlokkende omstandighede* plaasvind, bestaande uit *onderskeibare fasette* en met *waarneembare gevolge*. Hierdie aspekte wat tydens die ervaring van emosie teenwoordig is, kan soos volg nader toegelig word:

#### Ontlokkende omstandighede:

Die omstandighede wat emosie ontlok is nie suiwer fisies van aard nie, eerder sielkundig. Emosie is dus nie 'n voorspelbare reflekssituasie wat deur 'n spesifieke stimulus ontlok word nie. Die emosie word deur die individu se evaluering van die betrokke gebeurtenis in verhouding tot sy/ haar persoonlike doelwitte en oortuigings bepaal (Oatley, 1992).

#### Onderskeibare fasette:

Die onderskeibare fasette van 'n emosionele ervaring kan volgens Oatley (1992) in twee groepe geklassifiseer word. Die eerste groep bestaan uit komponente wat noodwendig teenwoordig moet wees ten einde die ervaring as 'n emosie te kan definieer. Hierdie komponente is onderskeidelik *aksie-gereedheid* en *fenomenologiese toon*. Die tweede groep verwys na begeleidente aspekte waarvan een of meer aanwesig moet wees om 'n toestand as 'n tipiese emosie te kan definieer. Hierdie aspekte is *bewustelike preokkupasie*, *liggaamlike steurings* en die *uitdrukking van die emosie*. Hierdie fasette kan soos volg kortliks omskryf word:

### Noodwendige komponente:

#### *Aksie-gereedheid:*

Die staat van aksie-gereedheid word as die kern van emosie beskou en dui op die individu se gereedheid vir aksie of die verandering in sy/ haar gereedheid tot aksie (Frijda, 1986). Die meganismes wat aksie-gereedheid genereer, is nie bewustelik nie. Die verandering in aksie-gereedheid is gewoonlik op die individu se persoonlike evaluering van 'n gebeurtenis gebaseer (Lazarus & Folkman, 1984; Frijda, 1986).

#### *Fenomenologiese toon:*

Die fenomenologiese toon van emosie is slegs gedeeltelik 'n bewustelike proses. Dit verwys na die individu se vermoë om elke emosie as anders teenoor kontrasterende emosies, of teenoor toestande waar geen emosie teenwoordig is nie, te kan onderskei. Hierdie komponent vorm saam met die aksie-gereedheid die kern van enige emosie (Oatley, 1992).

### Begeleidende aspekte:

#### *Bewustelike preokkupasie:*

Wanneer 'n individu in 'n emosionele staat verkeer, vind hy/ sy dit dikwels moeilik om op te hou om daaraan te dink. Emosie sluit meestal 'n preokkupasie en soms 'n kompulsiewe innerlike dialoog in (Oatley, 1992).

#### *Liggaamlike steurings:*

Tipiese emosies word deur liggaamlike steurings, wat deur die outonome senuweestelsel en ander fisiologiese prosesse veroorsaak word, vergesel (Buck, 1976; Oatley, 1992).



### *Uitdrukking van emosie:*

Emosie word dikwels deur waarneembare gesigsuitdrukkinge, liggaamspostuur en stemtoon, wat nie geheel en willekeurig is nie, na buite uitgedruk (Buck, 1976; Oatley, 1992).

### Waarneembare gevolge:

Gedrag is die gevolg van emosie en alhoewel hierdie gedrag soms onwillekeurig is, word die funksie van emosie daarin vervat. Emosies verskaf aan die individu die infrastruktuur vir sosialisering, aangesien die individu se optrede oorwegend ander persone insluit. Op so 'n wyse maak emosies van geluk en toegeneentheid byvoorbeeld voorsiening vir samewerking, hartseer laat die individu toe om te onttrek van sosiale interaksie en na hulp te soek, woede fasiliteer konflik met ander, terwyl ang die individu in staat stel om versigtig en verdedigend op te tree (Oatley & Jenkins, 1996).

In hierdie afdeling is aan die definiëring van die konsep *emosie* aandag gegee. Dit is nodig om emosie duidelik van ander verwante konsepte binne die affektiewe terrein te onderskei met die doel om moontlike verwarring uit te skakel.

## **2.3 DIE AFFEKTIEWE TERREIN**

In die literatuur word verskillende terme gebruik om emosie te beskryf. Hierdie terme sluit onder andere gevoel, affek en gemoed in. Volgens Oatley (1992) is *gevoel* 'n sinoniem vir *emosie* met die verskil dat dit na 'n breër betekenis-kategorie verwys. Hiermee word bedoel dat *gevoel* na 'n toestand wat soms bloot deur 'n fisiese situasie ontlok kan word verwys, en dus hoef 'n sielkundige aspek nie noodwendig aanwesig te wees nie.

*Affek* is 'n term wat in vroeër sielkunde literatuur gebruik word. In gevalle waar hierdie term in hedendaagse literatuur gebruik word, verwys dit na selfs nog 'n breër betekenis-kategorie wat op enige subjektiewe ervaring dui (Oatley, 1992). *Affek* verwys dus na 'n hele reeks emosionele toestande.

Die meeste verwarring kom voor in die onderskeiding tussen die betekenis van *gemoed* en *emosie*. (Die verskille tussen gemoed en emosie word in Tabel 2.1 geïllustreer). *Gemoed* dui op 'n emosionele toestand met 'n redelike lang tydsduur wat van ure en dae tot maande kan wissel. Die intensiteit van *gemoed* is laer as dié van *emosie* en by *gemoed* is daar ook geen spesifieke objek teenwoordig waarmee die individu se toestand in verband gebring kan word nie (Frijda, 1993). *Gemoed* is 'n toestand waarin die individu se staat van aksie-gereedheid onveranderd bly en daar weerstand teen enige moontlike verandering in hierdie staat gebied word (Frijda, 1986; Oatley, 1992; Oatley & Jenkins, 1996).

Hierteenoor verwys *emosie* na 'n toestand met 'n beperkte tydsduur wat van sekondes of minute tot hoogstens 'n paar uur wissel. Die intensiteit van *emosie* is hoër as dié van *gemoed*. In die geval van *emosie* is daar altyd 'n spesifieke objek teenwoordig wat met die individu se toestand verband hou. Hierdie teenwoordigheid van 'n objek, al dan nie, word deur Frijda (1993) as die belangrikste verskil tussen *emosie* en *gemoed* beskou. Emosies is dus met ander woorde 'intensionele' fenomene wat 'n subjek-objek verhouding behels. Voorbeelde hiervan is dat 'n persoon altyd oor iets bly is, vir iemand kwaad is en vir iets bang is. Tydens *emosie* verander die individu se staat van aksie-gereedheid, terwyl dit by *gemoed* weerstand bied teen verandering. (Frijda, 1986; Oatley, 1992).

TABEL 2.1    VERSKILLE TUSSEN EMOSIE EN GEMOED

	Gemoed	Emosie
Tydsduur	Onbeperk	Beperk
Intensiteit	Laer	Hoër
Objek	Afwesig	Teenwoordig
Staat van aksie-gereedheid	Konstant	Verander

Saamgestel uit Frijda (1993); Oatley, (1996) en Oatley & Jenkins, (1996).



In hierdie afdeling is daar duidelik onderskeid getref tussen die verskillende terme wat in die affektiewe terrein voorkom. Vanuit die problematiek rondom die definiëring van emosie is reeds kortliks daarna verwys dat die heterogeniteit van die konsep grootliks aan die verskeidenheid bestaande teorieë van emosie toegeskryf kan word. Daarom sal daar in Afdeling 2.4 nadere ondersoek na emosie vanuit 'n teoretiese perspektief ingestel word.

## 2.4 'N TEORETIESE PERSPEKTIEF OP EMOSIE

Daar bestaan 'n groot verskeidenheid teorieë van emosie. Hierdie teorieë het hulle oorsprong in verskillende fundamentele aannames. Die teorieë benadruk verskillende probleme, en kan onderskei word ten opsigte van beide die graad van formaliteit en die graad waarin dit in empiriese feite geanker is (Strongman, 1996).

Hier volg opsommings van 'n paar emosie-teorieë. Daar sal geen bewyse vir of teen die betrokke teorieë aangevoer word nie en dit sal ook nie geëvalueer of gekritiseer word nie. Die doel van hierdie afdeling is om insig in die breedte van die denke betrokke by die teoretisering van emosie te skep.

Vanweë die beperkte omvang en spesifieke doel van hierdie studie, is dit onmoontlik en nie van belang om alle teorieë van emosie te bespreek nie. Die betrokke teorieë is gekies omdat dit van kritieke belang tot die begrip van moderne denke rondom emosie is en/ of omdat dit die breedte van hierdie onderwerp illustreer.

Daar sal van 'n breë klassifikasie van die teorieë gebruik gemaak word. Dit sal geskied op grond van die tipe benadering waarop die teorie berus en die onderliggende aannames wat gedeel word. Volgens Strongman (1996) is daar om die volgende redes nie altyd 'n besliste onderskeiding tussen teorieë van emosie moontlik nie:

- Inherente verwarring in die teorie self maak dit moeilik om dit te kategoriseer.
- Sommige teorieë plaas gelyke nadruk op meer as een aspek wat klassifikasie arbitrêr maak.

- Teorieë verskil in die breedte van hul benadering daarin dat party nou en eensydig is, terwyl ander omvattend is.

'n Aantal uitgesoekte teorieë sal in die hieropvolgende afdeling bespreek, en waar van toepassing, skematies voorgestel word. Hierdie gekose teorieë word breedweg onder die volgende benaderings geklassifiseer en sal in dieselfde volgorde aangebied word: evolusionêr, psigo-fisiologies, dinamies, kognitief en motiverend.

#### 2.4.1 Evolusionêre benadering

Vanuit 'n historiese oogpunt was Charles Darwin die eerste persoon wat werklik gepoog het om idees rondom die aard van die konsep *emosie* saam te vat. Hierdie wetenskaplike se belangstelling was nie in emosies as sodanig nie, maar in die uitdrukking van emosies as moontlike bewyse ter ondersteuning van die evolusie van die menslike spesie. Darwin het tot die besef gekom dat nie alleenlik intelligensie, geheue en beredeneringsvermoë 'n evolusionêre geskiedenis het nie, maar so ook die emosies wat deur mense en diere uitgedruk word (Izard, 1977; Oatley & Jenkins, 1996).

Daar sou verwag kon word dat Darwin sou postuleer dat emosies in die menslike spesie ontwikkel met die primêre funksie om die waarskynlikheid op oorlewing te vergroot. In teenstelling hiermee het hy bevind dat emosionele uitdrukking patrone van handeling is wat plaasvind "...even though they may not be of the least use" (Darwin 1872, p. 28 in Oatley, 1992). Darwin het die oortuiging gehuldig dat die uitdrukking van emosie 'n primitiewe kwaliteit het en uit gewoontes wat in die verlede tot voordeel van die spesie of die individu gestrek het afgelei word. Hierdie uitdrukkings word dan in soortgelyke situasies, ten spyte daarvan of dit bruikbaar is of nie, herhaal. Vanuit die Darwinistiese oogpunt word emosies as kinderagtig, destruktief en as vyand van rasionaliteit beskou (Oatley, 1992; Oatley & Jenkins, 1996).

Darwin se werk het egter die grondslag vir 'n hele tradisie van navorsing rondom emosie vanuit die biologiese verwysingsraamwerk gelê (Oatley & Jenkins, 1996; Plutchik, 1980)

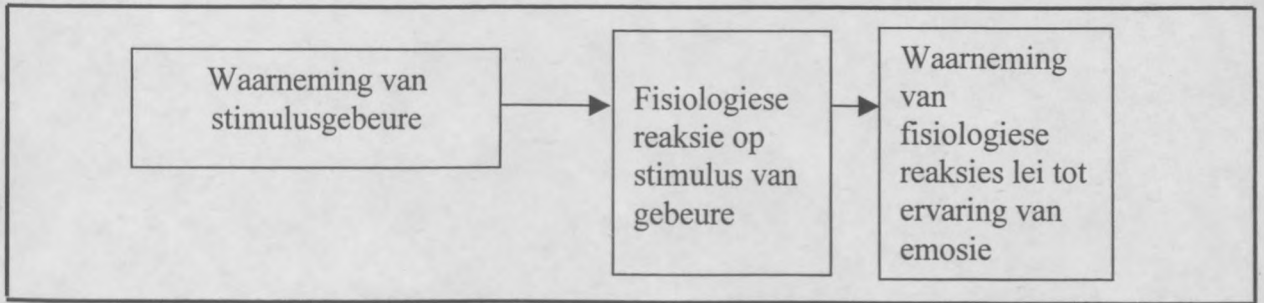


### 2.4.2 Psigo-fisiologiese benadering

William James, 'n Amerikaanse sielkundige, het 'n konsep van emosie ontwikkel wat die verhouding tussen subjektiewe gevoelens betrokke by 'n emosionele ervaring en fisiologiese opwekkingstate benadruk. Hy het aangevoer dat emosies tot op daardie tydstip beskou is as: (1) die persepsie van 'n spesifieke stimulusgebeurtenis, (2) wat psigiese affek produseer en (3) wat dan tot fisiologiese opwekking lei (Strongman, 1996). James se siening was die teenoorgestelde hiervan en die kernidee van sy teorie word in die volgende aanhaling bevestig: "...bodily changes follow directly the perception of the exciting fact... and feeling of the same changes as they occur, is the emotion." (James, 1890, p. 449 in Oatley & Jenkins, 1996). Emosies is volgens James gevolg, eerder as antesidente van periferiese fisiologiese veranderinge daargestel deur 'n bepaalde stimulus (Cacioppo, Klein, Berntson & Hatfield, 1993).

Lange, 'n Deense fisioloog, het terselfdertyd op grond van onafhanklike navorsing tot 'n soortgelyke gevolgtrekking gekom en daarom word na die James-Lange teorie verwys. Volgens die James-Lange teorie kan die ontstaan van emosie as 'n opeenvolgende proses, waartydens die waarneming van die stimulusgebeurtenis eerstens plaasvind, beskou word. Tweedens vind onwillekeurige fisiologiese reaksies plaas. Hierdie reaksies staan onder beheer van die outonome senuweestelsel wat die interne organe, soos die hart, bloedvate, maag, sweetkliere, en die skeletspiere beheer. Die derde stap is die waarneming van die liggaamlike veranderinge wat as 'n emosie ervaar word (Strongman, 1996) (sien Figuur 2.1 vir 'n skematiese voorstelling van hierdie proses).

In terme van die James-Lange teorie kan emosie dus gedefinieer word as die persepsie van fisiologiese veranderinge daargestel deur 'n stimulus-gebeurtenis (Izard, 1977; Oatley, 1992). Dit is duidelik dat die terugvoer vanaf die outonome senuweestelsel 'n sleutelrol in die interpretasie van 'n betrokke emosie speel. Volgens hierdie teorie is daar dus vir elke spesifieke emosie 'n bepaalde fisiologiese reaksiepatroon, en beskik die mens oor voldoende sensitiviteit om tussen die gepaardgaande fisiologiese reaksies van hierdie verskillende emosies te onderskei (Strongman, 1996).



**FIGUUR 2.1 JAMES-LANGE PSIGO-FISIOLOGIESE TEORIE VAN EMOSIE**

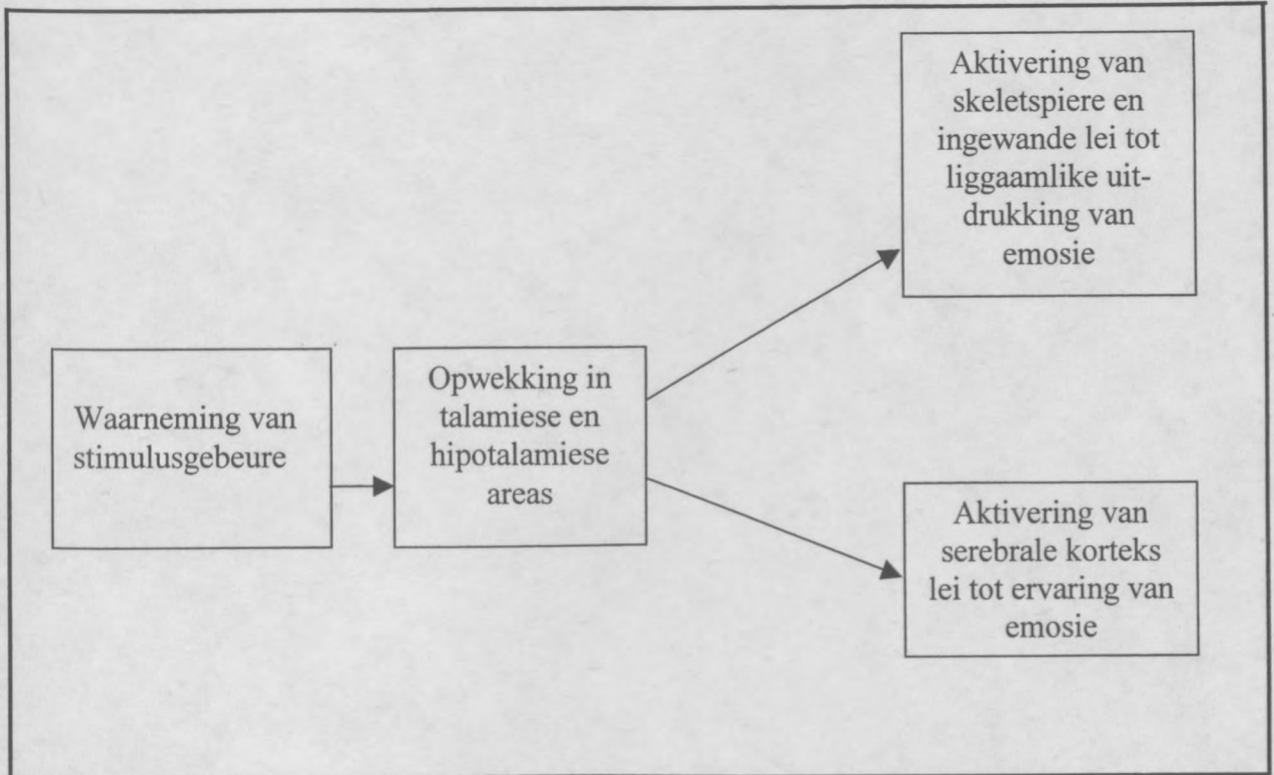
*Aangepas uit Edwards, 1998, p. 424.*

Walter Cannon het die James-Lange teorie gekritiseer en sy argumente daarteen is later deur Philip Bard uitgebrei (Izard, 1977; Plutchik & Kellerman, 1980). Die feit dat daar 'n verhouding tussen subjektiewe gevoelens en fisiologiese en neurologiese veranderinge bestaan, is nie bevraagteken nie. Die aanname dat terugvoer vanaf die outonome senuweestelsel die sleutelement in die bepaling van emosies is, is wel uitgedaag.

Die Cannon-Bard teorie dui aan dat daar geen wetenskaplike bewyse bestaan dat elke spesifieke emosie 'n bepaalde fisiologiese reaksiepatroon het nie. Daar word aangetoon dat dieselfde fisiologiese reaksie tot verskillende emosies aanleiding kan gee. So byvoorbeeld versnel 'n mens se hartklop en asemhaling, en verstyf spiere in die geval van spanning, woede, vrees óf verliefdheid (Buck, 1976; Oatley & Jenkins, 1996).

Cannon stel voor dat spesifieke breinstrukture, naamlik die talamiese en hipotalamiese areas, vir die ervaring van emosie verantwoordelik is (Oatley & Jenkins, 1996; Plutchik & Kellerman, 1980). Volgens die Cannon-Bard teorie vind fisiologiese reaksies en die ervaring van emosies gelyktydig plaas; en nie opeenvolgend nie. Die betrokke breinareas stuur terselfdertyd impulse na die serebrale korteks waar die stimulus waargeneem en die emosie ervaar word, en na die interne organe en spiere waar die fisiologiese reaksies plaasvind. (Sien Figuur 2.2 vir 'n skematiese voorstelling). Indien hierdie teorie as korrek aanvaar word, word erken dat die fisiologiese grondslag van emosies op kortikale en subkortikale vlak geleë is, en nie op liggaamsveranderinge as sodanig gebaseer is nie (Pribram, 1980; Strongman, 1996).





**FIGUUR 2.2 CANNON-BARD PSIGO-FISIOLOGIESE TEORIE VAN EMOSIE**

*Aangepas uit Edwards, 1998, p424.*

Alhoewel daar belangrike verskille tussen hierdie twee teorieë is, deel dit 'n gesamentlike aanname, naamlik die terugvoer vanaf die outonome senuweestelsel, gesigspiere of breinsentrums as sleuteldeterminant vir die bepaling van emosie (Strongman, 1996).

### 2.4.3 Dinamiese benadering

Die dinamiese benadering word oorspronklik met die werk van Sigmund Freud geïdentifiseer. Implisiet in Freud se werk is die konsep dat emosies deel van biologiese oorervings vorm, maar dat dit ook 'n verskeidenheid transformasies gedurende 'n persoon se leeftyd ondergaan. Hierdie transformasies sluit verdraaiing, onderdrukking, en modifikasie van emosies ter wille van aanpassing in (Brenner, 1980).

Ten einde emosies te verstaan, het Freud die idee daargestel dat die mens se psige teen onaangename emosies waak en dit verdedigingsmeganismes genoem. Wanneer emosies vir die persoon 'n kwelling raak of sy/haar gedrag belemmer, word daarna as

simptome verwys. Ervarings behou wel hul emosionele basisse, maar raak meer intens en duur langer. Hierdie emosies word as abnormaal geklassifiseer deurdat dit deur die individu as onvanpas, belemmerend, en soms onverstaanbaar ervaar word. Psigoterapie is daarop gerig om die emosies se greep te verminder deur dit meer verstaanbaar te maak, te reguleer of meer draaglik te maak (Oatley & Jenkins, 1996).

Rappaport (in Strongman, 1996) se psigo-analitiese teorie van emosies kan soos volg opgesom word: Waarneming van stimuli inisieer 'n onbewustelike proses wat psigiese energie mobiliseer. Daar ontstaan dan innerlike spanning wat tot innerlike of uiterlike ontlading kan lei. Hierdie ontlading word bewustelik deur die persoon as fisiologiese opwekking (innerlike ontlading), 'n ervaarde emosie (uiterlike ontlading), of as beide ervaar. Onbewustelike psigiese prosesse veroorsaak dus dat waargenome stimuli as bewustelike emosie ervaar word (Pervin, 1993).

Dinamiese teorieë is nie in 'n moontlike opeenvolgende reeks van emosionele gebeure geïnteresseerd nie, maar eerder in die konseptuele analise van die emosionele ervaring self (Izard, 1977; Strongman, 1996).

#### 2.4.4 Kognitiewe benadering

'n Aantal navorsers is van mening dat kennis 'n belangrike verklaringselement in die teorie van emosie is (Arnold, 1970; Lazarus & Folkman, 1984; Schachter & Singer, 1962). Die kognitiewe benadering berus op die aanname dat emosie ontstaan uit die wyse waarop 'n persoon die uitkoms van 'n transaksie met sy omgewing konstrueer, soos werklik waargeneem of geantisipeer word (Lazarus, Kanner & Folkman, 1980).

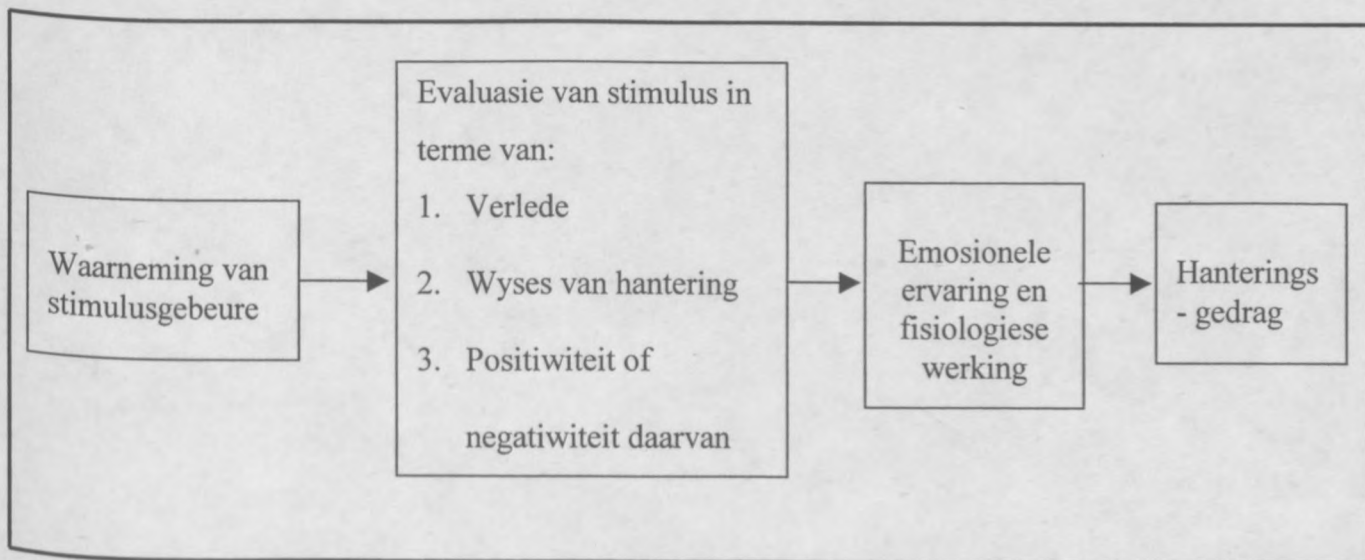
Arnold (1970) het van die standpunt uitgegaan dat emosie as die opeenvolging van 'n reeks hipotetiese konstrakte beskou kan word, waarvan *waarneming* en *taksering* die belangrikste is. *Waarneming* verwys na die individu se begrip van 'n objek onafhanklik van die effek van daardie objek op die betrokke individu. *Taksering* dui op die onmiddellike, outomatiese en bykans onwillekeurige evaluering van die stimulusgebeure. 'n Stimulusgebeurtenis word geëvalueer in terme van die individu se



geheue ten opsigte van gebeure in die verlede, en die gelyktydige verbeelding van verskillende wyses waarop die stimulusgebeurtenis hanteer kan word (Izard, 1977; Oatley & Jenkins, 1996; Strongman, 1996). Die belangrike rol wat taksering in die ervaring van emosie speel, word soos volg deur deur Frijda ondersteun (1993, p. 225): "Appraisal is the central issue in emotion theory".

Volgens Lazarus en Folkman (1984) kan die takseringsproses in 'n primêre en sekondêre stadium onderverdeel word. Die primêre stadium behels dat bepaal word of die gebeure irrelevant en onbelangrik, heilsaam of spanningvol is. Deur middel van die sekondêre proses word 'n evaluasie ten opsigte van die individu se beskikbare hulpbronne om die situasie te hanteer, gemaak. Op hierdie wyse word 'n algehele evaluasie van die positiewe of negatiewe gevolge van die stimulusgebeure vir die persoon gemaak.

Op grond van bogenoemde evaluasie vind die gepaste fisiologiese opwekking plaas tesame met die emosionele ervaring wat tot hanteringsgedrag aanleiding gee (Edwards, 1998). (Sien Figuur 2.3 vir 'n skematiese voorstelling).



**FIGUUR 2.3 ARNOLD SE KOGNITIEWE TEORIE VAN EMOSIE**

*Aangepas uit Edwards, 1998, p. 424.*

### 2.4.5 Motiveringsbenadering

Leeper (1948) het 'n sterk argument daarvoor uitgemaak dat emosie nie 'n disorganiserende invloed op gedrag het nie. Hy beweer dat emosies gedrag en denke deur middel van aktivering en rigtinggewing organiseer en motiveer. Die teengestelde en vroeër mees aanvaarde opvatting dat emosie ontwrigtend van aard is, het volgens Leeper (1948) waarskynlik in die agtiende eeu, waar kulturele argumente bepaal het dat opgevoede volwasse persone te alle tye rasioneel moet optree, ontstaan (Oatley, 1992). Hierdie oorspronklike formulering van Leeper (1948) se emosie-teorie was net so veel 'n kritiese aanval op bestaande teorieë, as 'n voorstel om emosie in 'n positiewe lig te beskou (Izard, 1977).

Leeper (1948) het met bogenoemde teorie daarin geslaag om die meer tradisionele siening van emosie as disorganiserend, chaoties en inmengend in menslike gedrag uit die weg te ruim. Hy het later hierdie idee uitgebrei, naamlik dat emosies nie bloot as beweegrede vir gedrag en denke beskou moet word nie, maar ook as 'n perseptuele of kognitiewe proses (Leeper, 1970). Leeper (1970) klassifiseer emosie as 'n kognitiewe proses aangesien dit inligting aan 'n persoon oordra aangaande die wyse waarop hy/ sy sy/ haar denke en gedrag moet rig. Hierdie outeur beweer nie dat alle perseptuele prosesse motiverend is nie, maar dat die perseptuele domein wyd en kompleks is, en 'n groot verskeidenheid dimensies bevat. Hy postuleer dat perseptuele prosesse van motiverend/ emosioneel neutrale tot motiverend/ emosioneel kragtige prosesse wissel.

Leeper (1970) het dus emosie as 'n motiverende krag beskou wat menslike handeling en denke beheer, en tot doelwitgebaseerde gedrag aanleiding gee. Emosies funksioneer ook terselfdertyd as persepsies deurdat dit informasie op kognitiewe vlak aan die persoon oordra.

Indien emosie gedrag organiseer en denke en aksie motiveer, kan die redelike aanname gemaak word dat dit as 'n belangrike menslike hulpbron beskou kan word. Volgens die algemene beginsel van die gebruik van emosies, is die kapitalisering op die inherente aanpassingsfunksies van emosie 'n besliste voorvereiste vir 'n gesonde, geïntegreerde persoonlikheid en effektiewe daaglikse funksionering (Izard, 1977).



In hierdie afdeling is die volgende teorieë van emosie bespreek: Darwin se evolusionêre teorie, die psigo-fisiologiese teorieë van James-Lange en Cannon-Bard, 'n dinamiese teorie met spesifieke verwysing na Rappaport, Arnold se kognitiewe benadering en die motiveringsbenadering van Leeper. Hier volg 'n algemene bespreking wat sal dien as samevatting van die bespreking van die konsep *emosie* en as oriëntasie tot die bespreking van die konsep *emosionele intelligensie* wat daarop sal volg.

#### 2.4.6 Algemene bespreking van emosie -teorieë

Die aard van die verhouding tussen fisiologie en emosie, soos aanvanklik deur die klassieke teorieë daargestel is, het met die ontwikkeling van emosie-teorie veel meer gekompliseerd geraak. Latere benaderings bevat ook 'n derde element, naamlik kognisie. Dit beteken dat emosionele ervarings direk deur die individu se waarneming en die wyse waarop hy/ sy die teenwoordige situasie beleef, beïnvloed word.

Leeper (1948) het emosies as persepsies van 'n verskeidenheid lewensituasies voorgestel. 'n Implikasie van hierdie siening is dat die samelewing daaraan sal moet aandag gee om te beweeg na 'n era waar op emosies gekonsentreer word.

Volgens Leeper (1948 & 1970) is twee eras reeds geïdentifiseer. Gedurende die eerste tydvak is klem op die aanleer van tegnieke wat die individu in staat stel om eenvoudige, maar betekenisvolle probleme rakende fisiese oorlewing te hanteer, geplaas. Die tweede era word gekenmerk deur vinnige wetenskaplike, tegnologiese en opvoedkundige vooruitgang, waar nadruk op objektief gebaseerde kennis geplaas word. Op hierdie wyse is individue geleer om onbetrokke teenoor dit wat hulle geleer word te staan, en om dit onvoorwaardelik as die objektiewe realiteit te aanvaar.

Leeper (1970) het daarop gewys dat onderskeid tussen intellektuele en emosionele funksionering getref word, en dat laasgenoemde tradisioneel tot voordeel van eersgenoemde onderdruk word. Die rasionaal onderliggend aan hierdie verskynsel is dat emosionele optrede dit onmoontlik maak om bewus te wees van die veronderstelde objektiewe realiteit. In die konteks van Leeper (1948 & 1970) se

siening van emosie as 'n organiserende en motiverende faktor van menslike gedrag, het hierdie outeur die standpunt gehuldig dat die uitkoms van die tweede era die plasing van nadruk op negatiewe emosionele motiewe soos skaamheid en onsekerheid is.

Leeper (1970) het voorgestel dat 'n derde era, waar erkenning aan die feit dat individue situasies emosioneel ervaar gegee word, die enigste uitweg uit hierdie ongewenste toestand is. Leeper (1948) het wel 'n begin tot die ontwikkeling van so 'n nuwe era gemaak deur te bewys dat emosie nie as 'n hindernis vir objektiwiteit beskou kan word nie, maar dat dit 'n eie en beduidende bestaansreg het, wat tot die psigiese welsyn van alle individue bydra.

Emosionele intelligensie kan dus in die lig van die voorafgaande bespreking beskou word as die realisering van 'n era waarin daar gefokus word op die belangrike rol wat emosies in die individu se eie persoonlike en beroepslewe speel, asook in die sosiale verhoudings waarin individue hulself daagliks bevind.

## 2.5 SAMEVATTING

Die konsep emosie word dikwels in die literatuur vaag omskryf. In die voorafgaande bespreking blyk dit duidelik dat hierdie konseptuele vaagheid aan die groot verskeidenheid gebruike van emosie in 'n wye reeks dissiplines, asook aan die verwarring wat tussen die verskillende terme binne die affektiewe terrein voorkom, toegeskryf kan word. Daarom is gepoog om konseptuele verheldering te bewerkstellig deur 'n duidelike definisie van emosie daar te stel en hierdie konsep van gemoed, affek en gevoel te onderskei. Verder is aandag geskenk aan die verskillende teorieë van emosie met die doel om insig in die breedte van die denke betrokke by die teoretisering van emosie te skep.

Daar is klem gelê op die motiveringsbenadering van Leeper (1948) waar emosie as primêr motiverend en organiserend van aard, in teenstelling met tradisionele sienings van emosie as inmengend en disorganiserend ten opsigte van menslike gedrag en denke, beskou word. Die nadruk is op Leeper (1948) se benadering geplaas,



aangesien emosionele intelligensie as konsep daaruit ontstaan het. In Hoofstuk 3 sal emosionele intelligensie vanuit 'n teoretiese perspektief beskou word.

## Hoofstuk 3

# EMOSIONELE INTELLIGENSIE: 'N TEORETIESE BEGRONDING

### 3.1 INLEIDING

In die verlede het verskeie navorsers ondersoek ingestel na die manier waarop individue emosies takseer en kommunikeer en gepoog om te bepaal in watter mate emosies ten opsigte van probleemoplossing, taakvoltooing en die bereiking van doelwitte aangewend word. Hierdie studies het 'n diverse verskeidenheid van ongeïntegreerde resultate en menings opgelewer. In 'n poging om hierdie verspreide bevindinge sinvol te organiseer, is emosionele intelligensie gekonseptualiseer.

Emosionele intelligensie word beskryf as die kapasiteit vir die herkenning van eie emosies, asook dié van ander, en as die vermoë om emosies in die self net so suksesvol as die emosies van ander te bestuur.

In hierdie hoofstuk sal die ontstaan en ontwikkeling van die konsep *emosionele intelligensie* bespreek word. Daar sal aandag aan die definiëring van die konsep en die modelle van emosionele intelligensie gegee word.

### 3.2 DIE OORSPRONG EN DEFINISIE VAN DIE KONSEP EMOSIONELE INTELLIGENSIE

Weisinger (1998) omskryf emosionele intelligensie as die intelligente gebruik van emosies waardeur die individu sy/ haar emosies intensioneel aanwend om denke en gedrag te openbaar wat die voorkoms van suksesvolle resultate verhoog. Die vraag ontstaan egter wat die oorsprong van hierdie konsep is?



Die konsep *emosionele intelligensie* kan, afhangende van die definisie van die prosesse daaragter, vanuit twee uiteenlopende tradisies bestudeer word, naamlik emosie en intelligensie. In hierdie studie word op die bespreking van die emosie-tradisie gefokus. Die ontstaan van die begrip *emosionele intelligensie* kan volgens hierdie tradisie na Leeper (1948) se perspektief teruggevoer word wat emosies as primêr organiserend en motiverend van aard beskou het, in teenstelling met tradisionele sienings van emosie as chaoties, disorganiserend en inmengend in menslike gedrag (soos bespreek in Afdeling 2.4.5). Ten einde 'n beter begrip van die oorsprong van emosionele intelligensie te vestig, sal die ontstaan daarvan vanuit die intelligensie-tradisie kortliks bespreek word.

Reeds so vroeg as 1920 het E. L. Thorndike die konsep *sosiale intelligensie* geformuleer en dit duidelik van twee ander vorme van intelligensie onderskei, naamlik abstrakte en meganiese intelligensie (Taylor, 1990). Thorndike se definisie van sosiale intelligensie lui soos volg "...the ability to understand and manage men and women, boys and girls - to act wisely in human relations" (Walker & Foley, 1973, p. 840). Sosiale intelligensie is deur Thorndike beskou as die individu se vermoë om sy/haar eie en ander se emosionele toestand, motiewe en gedrag waar te neem, en om gunstig teenoor ander op te tree op grond van hierdie informasie. Hierdie model van Thorndike is deur Greenspan (1979) herformuleer en kan soos volg verduidelik word:

#### Abstrakte intelligensie:

Dit is 'n konseptuele vorm van intelligensie wat verband hou met die individu se abstrakte probleemoplossingsvaardigheid en taalvermoë.

#### Meganiese intelligensie:

Dit is 'n praktiese vorm van intelligensie en behels daardie vaardighede wat relevant is ten einde alledaagse praktiese probleme op te los en doelwitte te bereik.

### Sosiale intelligensie:

Hierdie tipe intelligensie benadruk die belangrikheid van gepaste sosiale gedrag en effektiewe individuele funksionering binne die bepaalde konteks en omgewing.

Gardner (1983) het intelligensie as 'n meervoudige konstruk beskou en die volgende sewe onderskeie tipes intelligensie gedefinieer:

### Linguistiese intelligensie:

Dit is prominent by individue in beroepe wat taalkundigheid vereis soos skrywers, media-aanbieders en akteurs.

### Musikale intelligensie:

Hierdie tipe intelligensie word aangetref by persone in 'n musikale rigting soos uitvoerende kunstenaars en musiekkritici.

### Logies-wiskundige intelligensie:

Wiskundiges en wetenskaplikes word deur hoë vlakke van logies-wiskundige intelligensie gekenmerk.

### Ruimtelike intelligensie:

Dit word algemeen aangetref by persone in kunsterigtings soos skilders, beeldhouers en argitekte.

### Liggaamlik-kinetiese intelligensie:

Hierdie tipe intelligensie is prominent by atlete en dansers.



### ↓ Intrapersoonlike intelligensie:

Dit verwys na die individu se kapasiteit om toegang tot sy/ haar eie gevoelslewe te hê en om sodoende verskillende emosies te herken en duidelik daartussen te kan onderskei.

### ↓ Interpersoonlike intelligensie:

Hierdie tipe intelligensie behels die monitering van ander se gemoed en die aanwending van hierdie inligting in die voorspelling van hulle toekomstige gedrag.

Interpersoonlike en intrapersoonlike intelligensie word gekombineer en staan as persoonlike intelligensie bekend. Hierdie persoonlike intelligensie sluit kennis van die self en ander in (Gardner, 1983; Salovey & Mayer, 1990). Volgens Gardner (1983) vorm sosiale intelligensie deel van persoonlike intelligensie.

Salovey en Mayer (1990) het die konsepte *sosiale intelligensie* en *konstruktiewe denke* geïntegreer ten einde emosionele intelligensie te formuleer. Konstruktiewe denke kan omskryf word as die individu se vermoë om die realiteite en eise van sy/ haar omgewing op 'n effektiewe en buigsame manier te hanteer (Epstein & Meier, 1989). Volgens Salovey en Mayer (1990) omvat konstruktiewe denke ook die proses verantwoordelik vir die prosessering van affektiewe informasie en kan dit van individu tot individu verskil. Laasgenoemde outeurs beskou persoonlike intelligensie en sosiale intelligensie as breër konsepte wat verwys na die algemene bewussyn van die self en die taksering van ander, en onderskei emosionele intelligensie soos volg:

“...the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and other's feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions” (Salovey en Mayer, 1990, p. 189).

'n Verdere eienskap van die konsep *emosionele intelligensie* is dat dit deur wetenskaplikes as 'n "aanleerbare" intelligensie beskou word wat op enige tydstip of ouderdom ontwikkel en verbeter kan word. (Bar-On, 1996; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1995, 1998b; Perkins, 1995).

Dit is duidelik dat die konsep *emosionele intelligensie* uit twee oënskynlik teenstrydige konsepte ontstaan het, naamlik emosie en intelligensie. Emosionele intelligensie bestaan uit verskillende areas en bevoegdhede. Hierdie multi-dimensionaliteit van die konsep sal verder deur die bespreking van die onderskeie modelle van emosionele intelligensie toegelig word.

### **3.3 MODELLE VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE**

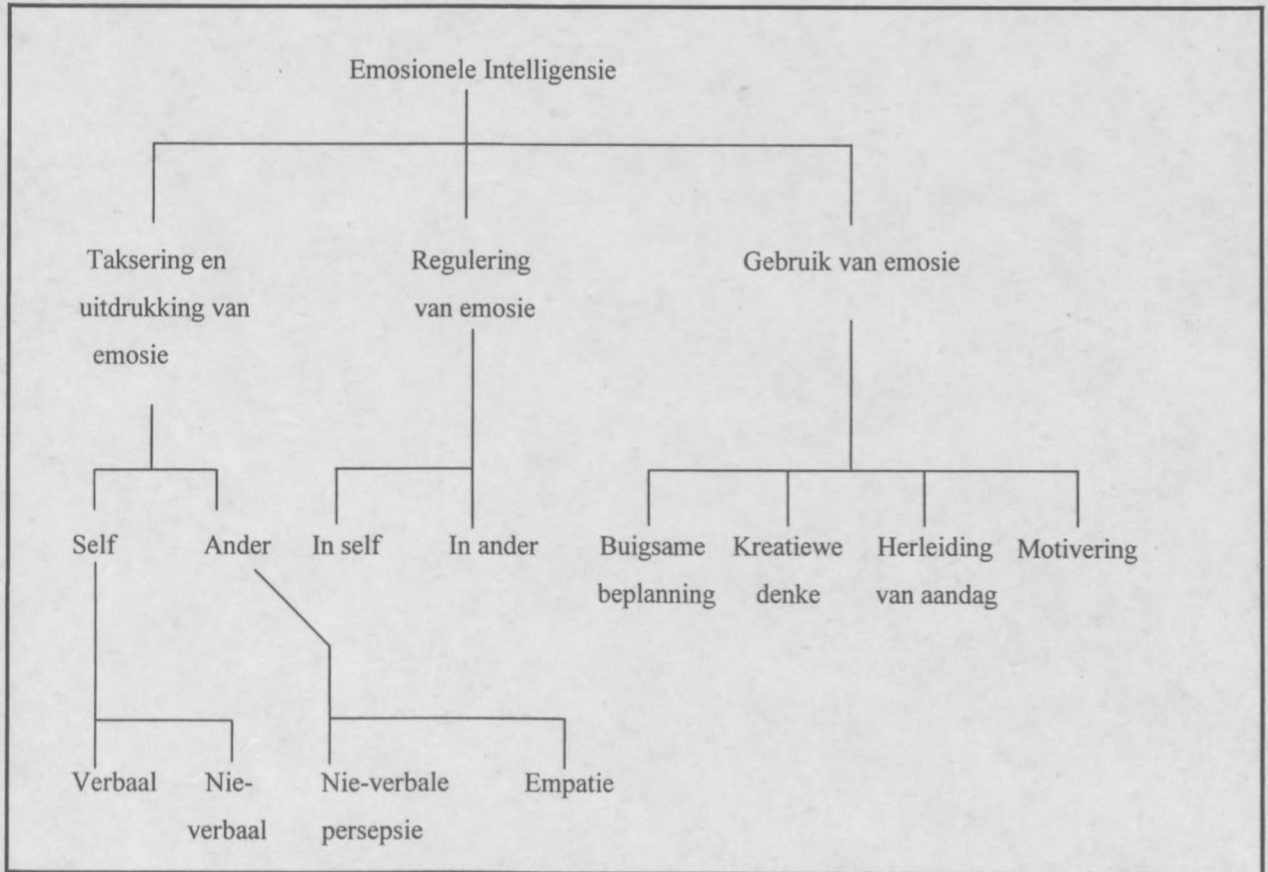
In hierdie afdeling sal die konsep *emosionele intelligensie* verder deur 'n bespreking van die volgende modelle toegelig word: Salovey en Mayer (1990 & 1993), Goleman (1995 & 1998b), Bar-On (1996) en Cooper en Sawaf (1997). Elke model sal verduidelik word deur te begin met 'n kort opsomming van die betrokke outeurs se definisie van emosionele intelligensie. 'n Figuur of 'n tabel sal volg ter oriëntasie van die dimensies van die model wat die onderskeie areas van emosionele intelligensie voorstel. Daarna sal die verskillende emosionele bevoegdhede waarin elke area van emosionele intelligensie verdeel kan word, bespreek word. Daar sal met 'n algemene bespreking afgesluit word wat die modelle ten opsigte van inhoud en struktuur sal vergelyk.

#### **3.3.1 Salovey en Mayer se model van emosionele intelligensie**

Salovey en Mayer (1990 & 1993) beskou emosionele intelligensie as 'n stel vaardighede wat bydra tot die vermoë om 'n persoon se eie en ander se emosies te monitor, akkuraat tussen hierdie emosies te kan onderskei en die informasie te gebruik om denke en aksies te rig. Die konseptuele prosesse betrokke by die prosessering van hierdie emosionele informasie sluit in: 1) die akkurate taksering en uitdrukking van emosie by die individu self, asook by ander; 2) die effektiewe



regulering van emosie in die self en ander; en 3) die gebruik van emosies om te motiveer, te beplan en sukses te behaal. ('n Skematiese voorstelling van hierdie dimensies word in Figuur 3.1 verskaf).



**FIGUUR 3.1 SALOVEY EN MAYER SE KONSEPTUALISERING VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE.**

*Aangepas uit Salovey & Mayer, 1990, p. 190.*

#### Taksering en uitdrukking van emosie:

Die proses onderliggend aan emosionele intelligensie neem 'n aanvang sodra affek-belaaiende informasie vir die eerste keer die perseptuele sisteem betree. Emosionele intelligensie stel die individu in staat om sy/ haar eie emosies meer akkuraat waar te neem en vinniger daarop te reageer om dit sodoende beter teenoor ander te kan uitdruk. Emosioneel-intelligente individue toon meer gepaste reaksies teenoor hul eie gevoelens vanweë die akkuraatheid waarmee hulle dit waarneem. Hierdie taksering van emosies kan op 'n verbale of nie-verbale wyse plaasvind. Bogenoemde

vaardighede kan as emosioneel-intelligent beskou word, omdat dit die prosessering van emosionele informasie vereis, en aangesien dit duidelik is dat 'n minimum vaardigheidsvlak vir voldoende sosiale funksionering noodsaaklik is (Salovey & Mayer, 1990).

Vanuit 'n evolusionêre standpunt was dit belangrik dat mense in staat sou wees om nie net emosies in hulself waar te neem nie, maar om ook nie-verbale waarneming van emosies in diegene rondom hulle te kon openbaar. Sulke perseptuele vermoëns verseker beter interpersoonlike samewerking. Volgens Salovey en Mayer (1990) is hierdie taksering van ander se emosies, en die gepaste uitdrukking daarteenoor, nou verwant aan empatie. Empatie dui op die vermoë om ander se gevoelens te verstaan en dit self te kan herbeleef, en kan 'n sentrale kenmerk van emosioneel-intelligente gedrag wees. Dus vorm die vaardige herkenning van ander se emosionele reaksies en empatiese response daarop 'n belangrike komponent van emosionele intelligensie wat individue in staat stel om sosiaal-aanpasbare gedrag te openbaar.

#### Regulering van emosie:

Die taksering en uitdrukking van emosie vind plaas op 'n vlak waar emosie direk ervaar word. Hierteenoor kan emosie ook deur die individu op 'n reflektiewe vlak ervaar word. Hierdie refleksie verteenwoordig die bereidwilligheid en vermoë om emosie te evalueer en te reguleer. Alhoewel die meeste aspekte van die regulering van emosie outomaties plaasvind, is sommige meta-ervarings van emosie bewustelik en oop vir ondervraging. Emosie kan op 'n verskeidenheid maniere gereguleer word. 'n Voorbeeld is wanneer individue hulself met aktiwiteite besig hou wat in die verlede met positiewe emosie geassosieer is (soos dans of eet). Emosie kan ook gereguleer word deur die keuse van die mense met wie die individu assosieer. Deur met mense te assosieer wie se suksesse die individu nie bedreig nie, kan positiewe gevoelens van trots ontstaan en negatiewe gevoelens van jaloesie vermy word. Daar is ook bevind dat individue gemoed oor die algemeen direk reguleer deur die motivering om aangename gevoelens te probeer behou en onaangename gevoelens te vermy (Salovey & Mayer, 1990).



Emosionele intelligensie sluit die vermoë om die affektiewe reaksies van ander te reguleer in. Op hierdie wyse kan 'n emosioneel-intelligente redenaar sterk gevoelens by sy/ haar gehoor ontlok en kan 'n emosioneel-intelligente kandidaat vir 'n pos deur middel van flinke optrede en kleredrag die indrukke van ander bestuur (Salovey & Mayer, 1990).

Die rede waarom laasgenoemde outeurs die regulering van emosie in die konstruk *emosionele intelligensie* insluit, is omdat dit tot meer aanpasbare en versterkende gemoedstoestande mag lei. Alhoewel die meeste mense in staat is om emosie in hulself en ander te reguleer, is emosioneel-intelligente individue besonder vaardig daarmee en pas hulle dit in die bereiking van hul doelwitte toe.

#### Die gebruik van emosionele intelligensie:

Emosie en gemoed het 'n subtile, dog sistematiese invloed op die komponente en strategieë betrokke by probleemoplossing, maar individue verskil ten opsigte van die wyse waarop hulle emosies in probleemoplossing gebruik.

Hierdie verskille is geleë in die frekwensie en die amplitude van verskuiwing wat tussen positiewe en negatiewe affek plaasvind. Indien 'n persoon 'n oorwegend positiewe gemoed het, sal hy/ sy die persepsie huldig dat die waarskynlikheid groter is dat positiewe, eerder as negatiewe gebeure, in die toekoms sal plaasvind. Persone met 'n meer labiele gemoed sal dus die moontlikheid van beide positiewe en negatiewe gebeure in die toekoms in gedagte hou en sodoende 'n wyer verskeidenheid moontlike uitkomstes oorweeg. Op hierdie wyse mag hulle moontlik 'n groter aantal toekomsplanne genereer, en sal hulle beter voorbereid wees om voordeel uit toekomstige geleenthede te trek. Sodoende word emosies dus intelligent aangewend om meer buigsame beplanning te bewerkstellig (Salovey & Mayer, 1990).

Navorsing het bewys dat 'n positiewe gemoed meer geneig is om assosiasietake en kognitiewe kategorisering van die eienskappe van probleme te fasiliteer, en om hierdie beginsels te gebruik om inligting te integreer en beter te onthou. Op hierdie wyse kan emosionele intelligensie gebruik word om kreatiewe denke te fasiliteer (Salovey & Mayer, 1990).

'n Individu wat met sy/ haar gevoelens in kontak is se aandag kan tydens 'n bestaande probleemsituasie na 'n moonlike nuwe probleem herlei word wat op daardie tydstip meer dringende aandag verg. Dit stel die individu in staat om op die kapasiteit van sy/ haar emosionele prosesse te kapitaliseer om sodoende aandag te herlei en op die mees belangrike stimuli in die omgewing te fokus. Eerder as om sonder meer bestaande kognitiewe aktiwiteite te onderbreek, help emosie die individu om interne en eksterne eise te herpreoretiseer, en om aandag daarvolgens te allokeer (Salovey & Mayer, 1990).

Laastens kan emosie as motivering vir deursetting in uitdagende take gebruik word. Sommige mense gebruik die gedagte aan negatiewe uitkomst as motivering vir prestasie in 'n bepaalde taak. Ander maak gebruik van 'n positiewe gemoed om die selfvertroue in hul eie vermoëns te verhoog en om ten spyte van struikelblokke voort te gaan (Salovey & Mayer, 1990).

Emosioneel-intelligente individue beskik oor die vermoë om probleemsituasies op 'n meer aanpasbare wyse te hanteer. Na die identifisering van 'n probleem is hulle in staat om alternatiewe oplossings op 'n meer buigsame en kreatiewe wyse te genereer. Hulle kan hul aandag op die mees dringende probleemsituasies vestig en sal voortgaan om 'n oplossing te soek ten spyte van struikelblokke wat mag voorkom. Emosionele intelligensie lei dus daartoe dat emosies op so 'n wyse gebruik word, dat dit aanpasbare gedrag in 'n verskeidenheid situasies bevorder (Salovey & Mayer, 1990).

### **3.3.2 Goleman se model van emosionele intelligensie**

Goleman (1995) het Salovey en Mayer (1990) se definisie van emosionele intelligensie na vyf areas van emosionele bevoegdheid uitgebrei, naamlik die herkenning van eie emosies, die bestuur van eie emosies, selfmotivering, die herkenning van ander se emosies en die hantering van sosiale verhoudings. Die bevoegdhede word in die kategorieë *persoonlike bevoegdhede* en *sosiale bevoegdhede* verdeel (sien Tabel 3.1). In die hieropvolgende bespreking sal daar eers 'n



omskrywing van elkeen van die vyf areas van emosionele intelligensie gegee word; gevolg deur 'n kort bespreking van die betrokke emosionele bevoegdhede.

**TABEL 3.1     GOLEMAN SE EMOSIONELE BEVOEGDHEIDSRAAMWERK**

Emosionele bevoegdhede	
Persoonlike bevoegdhede	Sosiale bevoegdhede
<u>Selfbewussyn</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Emosionele bewussyn</li><li>• Akkurate selfevaluering</li><li>• Selfvertroue</li></ul>	<u>Empatie</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Begrip vir ander</li><li>• Ontwikkeling van ander</li><li>• Diensoriëntasie</li><li>• Benutting van diversiteit</li><li>• Politieke bewussyn</li></ul>
<u>Selfregulering</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Selfbeheer</li><li>• Vertrouenswaardigheid</li><li>• Pligsgetrouheid</li><li>• Aanpasbaarheid</li><li>• Innovasie</li></ul>	<u>Sosiale Vaardighede</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Invloed</li><li>• Kommunikasievermoë</li><li>• Konflikhantering</li><li>• Leierskap</li><li>• Katalisering van verandering</li><li>• Bou van vertrouensbande</li></ul>
<u>Motivering</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prestasiemotivering</li><li>• Toewyding</li><li>• Inisiatief</li><li>• Optimisme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samewerking</li><li>• Spanwerkvermoë</li></ul>

*Saamgestel uit Goleman, 1998.*

Die kategorie *persoonlike bevoegdhe* sluit daardie vaardighede in wat bepaal hoe die individu sy/ haar eie emosies hanteer, en omvat selfbewussyn, selfregulering en motivering as areas van emosionele intelligensie.

#### Selfbewussyn:

Dit behels dat die individu kennis van sy/ haar eie interne emosionele toestand, voorkeure, hulpbronne en intuïesies dra. Selfbewussyn word as die sleutelkomponent beskou waarsonder selfkennis onmoontlik is. Die bevoegdheid *emosionele bewussyn* stel die individu in staat om sy/ haar eie emosies en die effek daarvan te herken, *akkurate selfevaluering* maak die herkenning van persoonlike sterk en swak punte moontlik en *selfvertroue* help die individu om sy/ haar eie selfwaarde en vermoëns hoog op prys te stel (Goleman, 1995 & 1998b).

#### Selfregulering:

Hierdie area van emosionele intelligensie bestaan uit bevoegdhede wat die individu benodig om sy/ haar eie interne emosionele toestand, impulse en hulpbronne te bestuur. Deur die toepassing van *selfbeheer* kan ontwrigtende emosies en impulse in beheer gehou word. *Vertrouenswaardigheid* stel die individu in staat om standarde van eerlikheid en integriteit vol te hou en *pligsbesef* om deurgaans verantwoordelikheid vir persoonlike prestasie te neem. Hiermee saam word *aanpasbaarheid* benodig om veranderende omstandighede te kan hanteer en *innovasie* ten einde gemaklik met nuwe idees, benaderings en informasie te wees (Goleman, 1995 & 1998b).

#### Motivering:

Dit verwys na die gebruik van affektiewe informasie, soos deur selfbewussyn verkry, om doelwitte te bereik, take uit te voer, kreatief te wees en selfmotivering toe te pas. *Prestasie-motivering* dryf die individu om voortdurend daarna te streef om standarde van uitstaande gehalte te behaal of selfs te oortref, terwyl *toewyding* daartoe lei dat die individu sy/ haar eie doelwitte in ooreenstemming met die doelwitte van die groep



rig. *Inisiatief* stel hom/ haar in staat om geleenthede effektief te benut en *optimisme* om doelwitte met deursettingvermoë na te streef ten spyte van struikelblokke en terugslae (Goleman, 1995 & 1998b).

Die kategorie *sosiale bevoegdhede* is uit twee areas van emosionele intelligensie saamgestel, naamlik empatie en sosiale vaardighede, en sluit daardie vaardighede in wat bepaal hoe die individu verhoudings met ander hanteer.

#### Empatie:

Dit is die vermoë om bewussyn en begrip vir ander se behoeftes, gevoelens en belange te hê, deurdat die individu hom/ haarself in die ander persoon se posisie voorstel. *Begrip vir ander* beteken om sensitief ten opsigte van ander se gevoelens en perspektiewe te wees en 'n aktiewe poging aan te wend om hulle belange te verstaan. Daarmee saam moet die *ontwikkeling van ander* gedemonstreer word deur aandag aan hulle ontwikkelingsbehoefte te skenk en hulle bestaande vermoëns verder uit te bou. 'n *Diensoriëntasie* word deur die antiserping, herkenning en bevrediging van kliënte se behoeftes gekenmerk, die *benutting van diversiteit* verwys na die gebruik van verskillende soorte mense (ten opsigte van kultuur, geslag, geloof, ens.) om geleenthede optimaal te benut, en 'n *politieke bewussyn* dui op die vermoë om 'n groep se emosies en magsverhoudinge korrek te beoordeel (Goleman 1995 & 1998b).

#### Sosiale vaardighede:

Dit verwys na die area van emosionele bevoegdhede wat die bedrewenheid waarmee ander se emosies bestuur word, bepaal. Die bevoegdhede in hierdie area is *invloed*, wat dui op die effektiewe vermoë om ander te oorreed, *kommunikasievaardigheid*, wat verwys na aktiewe luistervaardighede en die oortuigingskrag van boodskappe wat na ander gestuur word, en *konflikhantering*, wat die onderhandel en oplossing van verskillende behels. *Leierskap* verwys na die vaardigheid om individue en groepe te inspireer en te lei. Die *katalisering van verandering* behels die inisiëring en bestuur van verandering, en die *bou van vertrouensverhoudings* is die kweek van verhoudings wat vir die individu instrumentele waarde mag inhou. *Samewerking* vind plaas as verskillende partye mekaar ondersteun om 'n gesamentlike doelwit te bereik, en

*spanwerkvermoë* is die skepping van sinergie binne 'n groep om te verseker dat kollektiewe doelwitte nagestreef en bereik word (Goleman 1995 & 1998b).

**3.3.3 Bar-On se model van emosionele intelligensie**

Bar-On (1996) definieer emosionele intelligensie as 'n samestelling van nie-kognitiewe bevoegdhede en vaardighede, wat die individu in staat stel om die eise en druk van die omgewing met sukses te hanteer. Hierdie model bestaan uit vyf dimensies wat die areas van emosionele intelligensie voorstel, naamlik interpersoonlike vaardighede, intrapersoonlike vaardighede, aanpasbaarheid, streshantering en algemene gemoed (sien Tabel 3.2). Vervolgens sal die vyf areas van emosionele intelligensie en die emosionele bevoegdhede waaruit elkeen saamgestel is, bespreek word.

**TABEL 3.2     DIE DIMENSIES VAN BAR-ON SE MODEL VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE EN HUL ONDERSKEIE BEVOEGDHEDE**

Intrapersoonlik	Interpersoonlik	Aanpassings-vermoë	Streshantering	Algemene gemoed
<ul style="list-style-type: none"><li>• Selfagting</li><li>• Emosionele selfbewussyn</li><li>• Assertiwiteit</li><li>• Onafhanklikheid</li><li>• Self-aktualisering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empatie</li><li>• Sosiale verantwoordelikheid</li><li>• Interpersoonlike verhoudings</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realiteits-toetsing</li><li>• Buigsaamheid</li><li>• Probleem-oplossing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stres-toleransie</li><li>• Impulskontrole</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisme</li><li>• Geluk</li></ul>

*Saamgestel uit Bar-On, 1996.*



### Intrapersoonlike vaardighede:

Hierdie area verwys na die individu se vermoë om sy/ haar eie gevoelens te herken, dit te kan uitdruk en aanvaar. Dit behels ook dat die individu daarna moet streef om potensiële vermoëns te ontwikkel en uit te brei deur onafhanklik in denke en handeling te kan optree. *Emosionele selfbewussyn* dui op die individu se vermoë om eie emosies te herken deur daarvan bewus te wees, tussen verskillende emosies te kan onderskei, asook ondersoek na die oorsaak van die betrokke emosie in te stel. Nadat die emosie herken is, moet die individu oor *assertiwiteit* beskik om daardie gevoelens, oortuigings of denke openlik uit te druk en om sy/ haar regte op 'n konstruktiewe wyse te verdedig. *Selfagting* is die individu se vermoë om hom/ haarself te respekteer en te aanvaar as goed en word met algemene gevoelens van sekuriteit, innerlike sterkte, selfversekerdheid, selfvertroue en 'n gevoel van selftoereikendheid geassosieer. *Onafhanklikheid* is die vermoë om selfgerig en selfbeheersd in denke en handeling te wees en dus vry van enige emosionele afhanklikheid te staan. *Selfaktualisasie* het betrekking op die individu se vermoë om sy/ haar eie potensiaal te besef en behels 'n voortdurende, dinamiese proses van strewe na maksimum ontwikkeling ten opsigte van persoonlike vermoëns en talente wat met die ervaring van selftevredenheid verband hou (Bar-On, 1996).

### Interpersoonlike vaardighede:

Hier verwys Bar-On (1996) na die individu se vermoë om empaties te wees, bevredigende sosiale verhoudings te vorm en sosiaal-verantwoordelik op te tree, selfs al mag hy/ sy self nie persoonlik daarby baatvind nie. *Empatie* behels dat die individu bewus van ander se gevoelens is, begrip daarvoor openbaar en dit respekteer. Die vaardigheid om *interpersoonlike verhoudings* te handhaaf behels die vermoë om wedersydse bevredigende verhoudings, wat deur intimiteit en die uitruil van toegeneentheid gekenmerk word, te vorm en te behou. Hierteenoor dui *sosiale verantwoordelikheid* op die individu se vermoë om hom/ haarself as 'n lid van die samelewing, wat saamwerk tot die bereiking van gemeenskaplike doelwitte en konstruktiewe bydraes lewer, te bewys (Bar-On, 1996).

### Aanpasbaarheid:

Dit dui daarop dat 'n emosioneel-intelligente persoon in staat is tot effektiewe probleemoplossing, realiteitstoetsing en die vermoë om sy/ haar denke, emosies en gedrag by veranderende omstandighede aan te pas. Die konsep *realiteitstoetsing* kan gedefinieer word as die vermoë om te bepaal wat die aard van die verhouding tussen die individu se subjektiewe ervaring en die objektiewe werklikheid is, en word met die individu se totale betrokkenheid by die onmiddellike situasie en helderheid van perseptuele en denkprosesse geassosieer. *Buigzaamheid* verwys na die individu se algehele vermoë om by onbekende, onvoorspelbare en dinamiese omstandighede aan te pas deur emosies, denke en gedrag daarvolgens te rig. Die aanleg *probleemoplossing* dui op die vermoë om probleme te identifiseer en te definieer, asook om potensieel effektiewe oplossings te genereer en te implementeer (Bar-On, 1996).

### Streshantering:

Hierdie komponent berus daarop dat strestoleransie en die vermoë om impulse, drange en versoekings te weerstaan of uit te stel, ook deel uitmaak van emosionele intelligensie. *Strestoleransie* word beskou as die vermoë om, selfs in tye van onsekerheid, ongunstige omstandighede en spanningsvolle gebeure te weerstaan deur hierdie spanning op 'n aktiewe en positiewe wyse te hanteer. Gepaardgaande hiermee word *impulskontrole* benodig om impulse, drange of versoekings te weerstaan of tydelik uit te stel (Bar-On, 1996).

### Algemene gemoed:

Laastens kan persone met hoër emosionele intelligensie van ander onderskei word deurdat hulle lewensbevrediging ervaar en oor die vermoë beskik om positief te bly.



Daarom word die emosioneel-intelligente persoon deur *optimisme* gekenmerk wat beteken dat hy /sy altyd 'n positiewe ingesteldheid, selfs in ongunstige situasies, behou en word dit met 'n benadering tot die alledaagse lewe geassosieer wat altyd van hoop getuig. *Geluk* is daardie komponent van emosionele intelligensie wat selftevreidenheid met algemene vergenoegdheid, en die vermoë om die lewe ten volle te geniet, kombineer en word met 'n algemene gevoel van blymoedigheid en entoesiasme geassosieer (Bar-On, 1996).

### 3.3.4 Cooper en Sawaf se “Vier-hoeksteenmodel” van emosionele intelligensie

Volgens Cooper en Sawaf (1997) is emosie die enkele mees kragtige bron van menslike energie, egtheid en dryfkrag. Emosie is nie slegs die oorsprong van intuïtiewe en kreatiewe wysheid nie; elke emosie verskaf essensiële en potensieel voordelige informasie. Hierdie terugvoer van die “hart”, en nie die “verstand” nie, is wat kreatiwiteit daarstel, die individu eerlik teenoor hom/haarself hou, vertrouensverhoudings vorm, en rigting aan 'n mens se persoonlike en beroepslewe gee. Die blote teenwoordigheid van emosie is nie voldoende nie; emosionele intelligensie vereis dat die individu emosie in hom/ haarself en in ander moet kan herken en aanvaar, op 'n toepaslike wyse daarop sal reageer en die informasie en energie van emosies in die alledaagse lewe effektief sal aanwend.

Cooper en Sawaf (1997) se siening berus op 'n “vier-hoeksteen”-model wat uit die dimensies emosionele geletterdheid, emosionele fiksheid, emosionele diepte en emosionele alchemie bestaan. (Sien Tabel 3.3 vir 'n uiteensetting). Hierdie vier kern-areas en hul onderskeie emosionele bevoegdhede sal voorts bespreek word.

TABEL 3.3     DIE “VIER-HOEKSTEENMODEL” VAN COOPER EN SAWAF

Eerste Hoeksteen: <u>Emosionele</u> <u>geletterdheid</u>	Tweede Hoeksteen: <u>Emosionele</u> <u>fiksheid</u>	Derde Hoeksteen: <u>Emosionele diepte</u>	Vierde Hoeksteen: <u>Emosionele alchemie</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Emosionele eerlikheid</li><li>• Emosionele energie</li><li>• Emosionele terugvoer</li><li>• Praktiese intuïsie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ware teenwoordig-heid</li><li>• Vertrouens-radius</li><li>• Konstruktiewe ontevredenheid</li><li>• Aanpasbaarheid en vernuwing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unieke potensiaal en doel</li><li>• Toegewydheid</li><li>• Toegepaste integriteit</li><li>• Invloed sonder outoriteit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intuïtiewe vloei</li><li>• Reflektiewe tydsverskuiwing</li><li>• Soeke na geleent-hede</li><li>• Toekoms-skepping</li></ul>

*Saamgestel uit Cooper & Sawaf, 1997.*

Emosionele geletterdheid:

Die eerste van die vier dimensies behels die ontwikkeling van ’n duidelike en bruikbare emosionele woordeskat en die herkenning van en, respek en waardering vir inherente wysheid van gevoelens. *Emosionele eerlikheid* is die beskrywing van emosies as liggaamlike gevoelens presies net soos wat dit ervaar word. Hoër *emosionele energievlakke* veroorsaak dat die brein en sintuie meer waaksaam is en sodoende kan die individu beter aandag aan sy/ haar omgewing en diegene daarin skenk, asook aan sy/ haar eie gevoelens en denke. *Emosionele terugvoer* is die proses waardeur emosionele impulsiwiteit bestuur word. Dit verg eerstens dat die aanduiding van ’n impuls ervaar en herken word, en tweedens dat die respons daarop bestuur word deur die persoon se aandag in ’n produktiewe of konstruktiewe rigting te herlei. *Praktiese intuïsie* kan as persepsie buite die grense van fisiese sintuie



gedefinieer word en is deur wetenskaplike studies as 'n beduidende suksesfaktor in die sakewêreld bewys (Cooper & Sawaf, 1997).

Die vier emosionele bevoegdhede, naamlik emosionele eerlikheid, emosionele energie, emosionele terugvoer en praktiese intuïsie dra tot emosionele geletterdheid by, wat lei tot die ervaring van selfdoeltreffendheid en persoonlike mag. Dit vorm deel van die sleutelkwaliteite wat 'n individu in staat stel om moeilike take as uitdagings, eerder as bedreigings, te benader. Die effektiewe toepassing van emosionele geletterdheid in die daaglikse lewe verg *dissipline*, wat ook as die verbindende faktor tussen die eerste twee hoekstene van die model beskou word.

#### Emosionele fiksheid:

Volgens Cooper en Sawaf (1997) is dit nie voldoende om getrou aan die self te wees nie. 'n Mens behoort ook meer outentiek en buigsaam te wees en oor die vermoë te beskik om vertrouensverhoudinge te vorm. Die tweede hoeksteen verwys na die individu se vermoë om duidelikheid te hê oor wie hy/sy is, wat sy /haar behoeftes is, en hoe om dit op 'n moreel aanvaarbare en eerlike wyse deur die daarstel van doelwitte te bereik. Emosionele fiksheid help met die uitoefening van emosionele geletterdheid deurdat dit entoesiasme en konstruktiewe gehardheid om uitdagings aan te pak bevorder, asook emosionele kapasiteit vergroot om sodoende druk en probleme op 'n gesonder en meer openlike manier te kan hanteer. Die bevoegdheid, *ware teenwoordigheid*, verg die vermoë om na die dieper betekenis van 'n persoon se woorde te luister en deur middel van dialoog ware belangstelling oor te dra. Die *vertrouensradius* verwys na die vermoë om vertrouwe deur 'n kombinasie van geloofwaardigheid en spontane sosialiteit uit te brei. Dit is 'n aspek van emosionele intelligensie wat dui op die gemak waarmee vreemdelinge benader word, die mate waarin verskille met openlikheid eerder as rigiditeit hanteer word, en die besef dat onbekendes moontlike konstruktiewe en waardevolle bronne mag wees. *Konstruktiewe ontevredenheid* is die insig dat verskille tussen mense nie noodwendig as negatief beskou moet word nie, maar dat die diversiteit in die werksmag op 'n positiewe wyse as 'n ryk bron van innovasie en toewyding aangewend kan word. *Aanpasbaarheid en vernuwing* dui op die manier waarop die individu veranderende

omstandighede, reëls of behoeftes kan hanteer. Die menslike karakter word nie deur gemak beproef nie, maar wel deur ongunstige situasies en daarom is aanpasbaarheid in werklikheid die vermoë om entoesiasme lewendig te hou (Cooper & Sawaf, 1997). Hierdie vier bevoegdhede, ware teenwoordigheid, vertrouensradius, konstruktiewe ontevredenheid, en aanpasbaarheid en vernuwing bou 'n verhoogde gevoel van inspirasie ten opsigte van die self en ander. Die toepassing van emosionele fiksheid in die praktyk vereis *intensionaliteit*, wat ook dien as brug tot die derde hoeksteen, naamlik emosionele diepte.

#### Emosionele diepte:

Dit dui op die individu se vermoë om 'n kernkarakter te bou en om sy/ haar unieke potensiaal en doel in die lewe te herken. Die individu se *unieke potensiaal en doel* verwys na die vermoë om waarde aan persoonlike sterk punte en talente te heg en dit verder te ontwikkel, en om swakhede te bestuur en te verbeter. Hierdie potensiaal word verwesenlik deur die rig van 'n individu se daaglikse gedrag en keuses ten einde sy/ haar doel te bevorder. Die verwesenliking van potensiaal verg *toewyding*. Dit is die vermoë om hoop tot betekenisvolle aksie te transformeer en abstrakte idees te aktiveer en tot praktiese uitvoering te lei. Hieruit vloei *integriteit* wat van essensiële belang vir geloofwaardigheid in die sakewêreld is. Dit beteken die aanvaarding van volle verantwoordelikheid, oop kommunikasie, die nakoming van beloftes, vermyding van versteekte agendas en konsekwentheid. Emosioneel-intelligente mense maak van *invloed sonder outoriteit* gebruik, wat beteken dat hulle nie bloot op logika, intellek en tegniese analise staat maak nie, maar van emosionele invloed gebruik maak. Hulle is dus meer innerlik gerig en het sodoende toegang tot 'n wyer verskeidenheid bronne as bloot kognitiewe mag (Cooper & Sawaf, 1997).

#### Emosionele alchemie:

Hierdie hoeksteen volg 'n meer toekomsgerigte benadering en toepassing. Dit behels die individu se vermoë om toekomstige geleenthede raak te sien en te benut. Ten einde bogenoemde te verwesenlik, moet die individu in staat wees om sy/ haar eie



intuïsie te herken, te ontwikkel en te vertrou, en ook om sy/ haar vloeibare intelligensie aan te pas en wanneer nodig te ontwikkel. *Intuitiewe vloei* vind plaas wanneer 'n persoon se intuïsie so goed ontwikkel is, dat dit daagliks 'n intrinsieke deel vorm van die wyse waarop omstandighede hanteer word. *Reflektiewe tydverskuiwing* verwys na 'n sensoriese aanpassing waardeur die individu sy/ haar gevoelens van vorige na toekomstige of huidige ervarings kan rig. Op hierdie wyse kan perspektiewe verskuif word en kan die individu alternatiewelik kies om gereed te wees vir nuwe geleenthede, bewus te wees van lesse uit vorige ervarings geleer, of om alle aandag aan die hede te skenk. Hierdie uitgebreide tydshorison stel die individu in staat om meer effektief in tye van onsekerheid op te tree. Persone met 'n hoë emosionele intelligensie beskik oor die kapasiteit tot verder, dieper en vinniger *soeke na geleenthede*, aangesien hulle nie slegs op intelligensie nie, maar ook op intuïsie staat maak. Alhoewel die toekoms nie voorspel kan word nie, kan 'n mens wel bydra tot die vorming van die konteks en betekenis daarvan deur die onbekende aan te pak. Hierdie *toekomsskepping* vind plaas deur die status quo te bevraagteken omdat groter uitdagings waargeneem word, en die persoon bereid is om af te wyk van die aannames van rasionele beplanning en moontlike risiko's aan te gaan (Cooper & Sawaf, 1997).

Volgens Cooper en Sawaf (1997) stel emosionele intelligensie die individu in staat om uitdagings, moeilike situasies en onbekende omstandighede as potensiële geleenthede raak te sien. Sodoende kan dit tot betekenisvolle ervarings getransformeer word. Emosioneel-intelligente individue beskik ook oor die vermoë om bestaande inperkende reëls op 'n goed deurdagte en verantwoordelike wyse te verander in gevalle waar dit tot groter voordeel van die self en ander sal strek. Bogenoemde gedrag stel individue in staat om voortdurend aktief tot die skep van die toekoms by te dra. Deurgaans word die onderskeie emosionele bevoegdhede dus op maniere wat die individu se persoonlike en werkslewe verryk gekombineer.

### 3.3.5 Algemene bespreking van die modelle van emosionele intelligensie

Die emosionele intelligensie-modelle van Salovey en Mayer (1990 & 1993), Goleman (1995 & 1998b), Bar-On (1996) en Cooper en Sawaf (1997) is in die voorafgaande gedeelte aan die hand van elkeen se definisie van emosionele intelligensie en die verskillende areas van emosionele intelligensie met hulle onderskeie emosionele bevoegdhede bespreek. In hierdie algemene bespreking sal moontlike ooreenkomste tussen bogenoemde modelle van emosionele intelligensie uitgelig word met die doel om 'n sinvolle bydrae tot die konseptuele integrasie van literatuur rondom emosionele intelligensie, wat volgens Salovey en Mayer (1990) vanweë die relatiewe nuutheid van die konsep verspreid en ongeïntegreerd voorkom, te lewer. Hierdie vergelyking tussen die betrokke modelle sal op *strukturele* en *inhoudelike* vlak getref word.

#### 3.3.5.1 Ooreenkomste tussen die modelle van emosionele intelligensie op strukturele vlak

Alvorens die ooreenkomste tussen die modelle van emosionele intelligensie op strukturele vlak uitgelig kan word, is dit belangrik dat presies bepaal word wat met die term *struktuur* bedoel word. Volgens Reber (1995) verwys *struktuur* na die interne organisasie van 'n komplekse entiteit met die gegewe dat hierdie organisasie een van die mees opvallende aspekte van daardie betrokke entiteit is. In die geval van die emosionele intelligensie-modelle word emosionele intelligensie as totale entiteit georganiseer in terme van die onderverdeling in dimensies (wat die areas van emosionele intelligensie voorstel) wat verder uit emosionele bevoegdhede saamgestel is (Sien Tabel 3.4 vir 'n vergelyking tussen die verskillende dimensies waarin die onderskeie modelle onderverdeel word).

Hierdie areas van emosionele intelligensie (soos in Tabel 3.4 opgesom) toon in die geval van al vier die modelle 'n aantal ooreenstemmende strukturele eienskappe. Dit is onafhanklik, interafhanklik, hiërargies, nodig, maar nie voldoende nie, en generies.



**TABEL 3.4    MODELLE    VAN    EMOSIONELE    INTELLIGENSIE:    'N  
VERGELYKING VAN DIE DIMENSIES**

Salovey & Mayer	Goleman	Bar-On	Cooper & Sawaf
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taksering en uitdrukking van emosie</li><li>• Regulering van emosie</li><li>• Benutting van emosie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selfbewussyn</li><li>• Selfregulering</li><li>• Motivering</li><li>• Empatie</li><li>• Sosiale vaardighede</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intrapersoonlik</li><li>• Interpersoonlik</li><li>• Aanpassings-vermoë</li><li>• Streshantering</li><li>• Algemene gemoed</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emosionele geletterdheid</li><li>• Emosionele fiksheid</li><li>• Emosionele diepte</li><li>• Emosionele alchemie</li></ul>

*Saamgestel uit Salovey & Mayer, 1990 & 1993; Goleman, 1995 & 1998b; Bar-On, 1996; Cooper & Sawaf, 1997.*

Die onderliggende strukturele kenmerke van die modelle van emosionele intelligensie sal voorts kortliks bespreek word:

Onafhanklik:

Onafhanklikheid verwys daarna dat elke emosionele bevoegdheid 'n unieke bydrae tot sukses lewer.

Interafhanklik:

Interafhanklikheid dui op die verskynsel dat elke emosionele bevoegdheid tot 'n mate op die ander bevoegdhede steun en dat sterk interaksies tussen hulle plaasvind.

Hiërargies:

Dit beteken dat die areas van emosionele intelligensie op mekaar voortbou. So byvoorbeeld is dit noodsaaklik dat 'n individu oor selfbewussyn moet beskik alvorens

selfregulering en empatie teenwoordig sal wees; selfbewussyn en selfregulering dra weer by tot motivering, en al voorgenoemde bevoegdhede is noodsaaklik ten einde gepaste sosiale vaardighede te openbaar (Goleman, 1998b). Volgens Salovey en Mayer (1990) word die prosesse onderliggend aan emosionele intelligensie geïnisieer wanneer affek-belaaide informasie wat die perseptuele sisteem binnekom, akkuraat deur die individu getakseer word. Dus bou al die ander dimensies soos die taksering van ander se emosies, die regulering van emosies en die benutting daarvan, voort op die individu se vermoë om sy/ haar eie emosies te herken. Cooper en Sawaf (1997) se “Vier-hoeksteenmodel” is ook op die aanname dat elke hoeksteen op die vorige een voortbou gebaseer.

#### Nodig, maar nie voldoende:

Dit dui daarop dat onderliggende emosionele intelligensie nie noodwendig waarborg dat individue die geassosieerde emosionele bevoegdhede sal ontwikkel of vertoon nie. Faktore soos die omgewing waarin die individu hom/ haarself bevind of die individu se belangstellingsveld kan bepaal of hierdie bevoegdhede wel sal manifesteer (Goleman, 1998b).

#### Generies:

Die lys van emosionele bevoegdhede is tot 'n mate van toepassing op alle areas van sukses, alhoewel verskillende prestasie-areas wel verskillende eise ten opsigte van die bevoegdhede kan stel.

Na afloop van hierdie bespreking is dit duidelik dat daar 'n aantal opvallende ooreenstemmende strukturele eienskappe tussen die modelle van emosionele intelligensie aanwesig is. Ten opsigte van 'n poging tot verdere integrasie van die emosionele intelligensie-literatuur is dit noodsaaklik om aan ooreenkomste wat op inhoudelike vlak tussen die modelle aangetref mag word, aandag te skenk.



### 3.3.5.2 Ooreenkomste tussen die modelle van emosionele intelligensie op inhoudelike vlak

Die inhoud van Salovey en Mayer (1990 & 1993), Goleman (1995 & 1998b), Bar-On (1996) en Cooper en Sawaf (1997) se modelle van emosionele intelligensie sal geanaliseer word met die doel om ooreenkomste ten opsigte van temas, idees en aannames te bepaal.

Alhoewel die definisies van emosionele intelligensie wat as uitgangspunte vir die onderskeie modelle gebruik word van mekaar verskil, kan die volgende onderliggende idee in al hierdie definisies geïdentifiseer word. *Emosionele intelligensie* is die individu se intensionele toepassing van emosies om gedrag en denke ten opsigte van die self en ander op so 'n wyse te rig, dat dit sukses in sy/ haar persoonlike en beroepslewe sal bevorder.

Al vier die betrokke modelle van emosionele intelligensie berus op die volgende gemeenskaplike aanname:

Emosionele intelligensie bepaal die individu se potensiaal vir die aanleer van emosionele bevoegdhede. Hierdie emosionele bevoegdhede is aangeleerde vermoëns en kan in uitsonderlike prestasie in 'n persoon se persoonlike en beroepslewe resulteer. Hoë emosionele intelligensie waarborg nie dat 'n persoon hierdie emosionele bevoegdhede aangeleer het nie, maar slegs dat die persoon oor uitstekende potensiaal beskik om dit wel te kan aanleer. Die aanwesigheid van hierdie emosionele bevoegdhede, al dan nie, is dus 'n aanduiding van die mate waarin hierdie potensiaal as werklike vermoëns wat sukses kan bevorder gerealiseer het.

Die verskillende dimensies waarin die onderskeie modelle van emosionele intelligensie onderverdeel word, verskil van mekaar (soos geïllustreer in Tabel 3.4), maar daar is 'n verskeidenheid aspekte rakende hierdie areas van emosionele intelligensie wat oorvleuel. Wanneer die modelle van emosionele intelligensie met mekaar vergelyk word, kan die volgende vier onderliggende temas geabstraheer word, naamlik die herkenning van emosies in die self, die bestuur van emosies in die self, die herkenning van emosies in ander en die bestuur van emosies in ander.

### Die vermoë om emosies in die self te herken:

Bar-On (1996) beskou emosionele selfbewussyn as die individu se vermoë om sy/haar eie emosies te herken, maar ook om tussen verskillende emosies te kan differensieer, hierdie emosies te verstaan en insig in die oorsake daarvan te hê. Hierdie informasie verryk die individu se selfkennis en dien sodoende as 'n raamwerk vir die neem van effektiewe besluite (Weisinger, 1998). Goleman (1995 & 1998b) beskryf selfbewussyn as die kern van emosionele intelligensie, terwyl Salovey en Mayer (1990) die belangrikheid daarvan ondersteun deur die standpunt dat emosionele intelligensie nie sonder kennis van 'n mens se eie emosies kan bestaan nie. Cooper en Sawaf (1997) beskryf hierdie element as die vermoë om eg en getrou aan die self te wees, en dui op die belangrikheid daarvan deurdat dit die eerste hoeksteen van hul model vorm, naamlik emosionele geletterdheid.

'n Hoë selfbewussyn stel 'n persoon in staat om hom/haarself in aksie waar te neem, te monitor en om eie handelinge tot persoonlike voordeel te beïnvloed (Goleman, 1998b, Ryback, 1998; Salovey & Mayer, 1990; Weisinger, 1998). Dit is dus duidelik dat hierdie element van selfkennis dit vir die individu moontlik maak om sy/haar eie emosies konstruktief te bestuur.

### Die vermoë om emosies in die self te bestuur:

Salovey en Mayer (1990) beskryf die bestuur van emosies in die self as 'n resultaat van die individu se interne reguleringstelsel wat emosie deurlopend monitor, evalueer en soms aktief intree om gemoed te verander. Goleman (1998b) verwys na emosionele selfbeheer as die effektiewe bestuur van impulse en ontwrigtende gevoelens wat ooreenstem met Bar-On (1996) se impulsbeheer. Verder noem Goleman (1998b) en Cooper en Sawaf (1997) ook dat aanpasbaarheid en Bar-On (1996) dat buigsaamheid benodig word om selfbestuur in uitdagende, veranderende en onbekende omstandighede te kan toepas. In Cooper en Sawaf (1997) se model speel emosionele selfbestuur deurgaans 'n uiters belangrike rol en figureer elemente daarvan in al vier die hoekstene.



Die emosionele sisteem bestaan uit drie interaktiewe komponente wat effektief moet saamwerk vir optimale resultate. Hierdie komponente is denke, fisiologiese veranderinge en gedragspatrone (Weisinger, 1998). Ten einde emosie in die self te bestuur, moet die individu beheer van hierdie drie komponente van die emosionele sisteem neem.

Emosionele selfkennis in kombinasie met die monitering van emosies in die self kan daaglik tot die individu se persoonlike voordeel benut word (Ryback, 1998). Salovey en Mayer (1990) stel voor dat emosies ingespan kan word om buigsame beplanning en kreatiewe denke te bevorder, en om as bron van motivering te dien. Goleman (1998b) ondersteun laasgenoemde gedagte deur die nadruk wat op die rol van selfmotivering in die fasilitering van die stel en bereiking van doelwitte geplaas word. Die benutting van emosionele intelligensie is in Bar-On (1996) se model geleë in die feit dat dit die individu in staat stel om spanningsvolle situasies te hanteer en om optimisties en gelukkig te wees ten spyte van teenstand. In Cooper en Sawaf (1997) se model word die benutting van emosie op die werksomgewing van toepassing gemaak. Volgens hierdie outeurs kan emosionele intelligensie aangewend word om 'n kompeterende voorsprong deur die bou van vertrouensverhoudings, situasionele transformasie en toekomsskepping te verseker.

#### Die vermoë om ander se emosies te herken:

Individue bevind hulself altyd binne 'n sosiale sisteem, hetsy in die werks-, familie- of gemeenskapsituasie. Ten einde suksesvol in so 'n interaktiewe omgewing te funksioneer, moet die individu in staat wees om ander persone se emosies te herken. Salovey en Mayer (1990), Goleman (1995) en Bar-On (1996) wy aandag aan die belangrike rol wat empatie hierin speel. Hierdie outeurs definieer die konsep empatie as goeie luistervaardighede, gekombineer met sensitiwiteit en begrip ten opsigte van ander se perspektiewe, behoeftes en gevoelens. In Cooper en Sawaf (1997) se model word empatie in die emosionele bevoegdheid *ware teenwoordigheid* vervat. Dit behels die vermoë om na die dieper betekenis van 'n persoon se woorde te kan luister en deur middel van dialoog ware belangstelling oor te dra. Die vaardige herkenning van ander se emosionele reaksies vorm dus 'n belangrike komponent van emosionele intelligensie. Hierdie vaardighede stel die individu in staat om die affektiewe

response van ander akkuraat te herken en gepaste sosiale gedrag daarteenoor te toon. Sulke individue word deur ander mense beskou as opreg en warm (Salovey & Mayer, 1990; Bar-On, 1996). Goleman (1998b) dui op die belangrike rol wat empatie in die werksomgewing speel deurdat hierdie dimensie van emosionele intelligensie tot 'n verbeterde diensorientasie en die meer effektiewe benutting van diversiteit aanleiding kan gee.

#### Die vermoë om ander se emosies te bestuur:

Die vermoë om emosies in ander te herken is nie genoegsaam om te verseker dat goeie interpersoonlike verhoudings gehandhaaf sal word nie. Ten einde suksesvol met ander mense in interaksie te tree, stel Salovey en Mayer (1990) voor dat die emosioneel-intelligente persoon ander persone se emosies moet kan monitor en reguleer. Cooper en Sawaf (1997) benadruk die belangrikheid van die bou van vertrouwensverhoudings, terwyl Goleman (1998b) op die waarde van die handhawing van instrumentele verhoudings klem lê. Die vermoë om interpersoonlike verhoudings suksesvol te kan handhaaf en die belangrikheid van sosiale verantwoordelikheid is die elemente in Bar-On (1996) se model wat op die waarde van die bestuur van ander se emosies dui. Die vermoë om ander se emosies te bestuur, stel die emosioneel-intelligente individu in staat om gewenste response in ander te ontlok om sodoende spesifieke doelwitte te bereik (Salovey en Mayer 1990; Goleman, 1998b; Bar-On, 1996; Cooper & Sawaf, 1997). Spesifieke bevoegdhede wat deel vorm van die vermoë om ander se emosies te reguleer, is invloed sonder outoriteit (Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998b), kommunikasievaardigheid, konflikbestuur en leierskap (Goleman, 1998b). Dit is nie voldoende vir individue om bloot oor die nodige vaardighede te beskik om emosies in ander te reguleer nie, aangesien hierdie vaardighede op 'n negatiewe, antisosiale of manipulerende wyse toegepas kan word (Cooper & Sawaf, 1997; Salovey & Mayer, 1990). Cooper en Sawaf (1997) se derde hoeksteen, emosionele diepte, is om hierdie rede van uiterste belang. Dit berus op die uitgangspunt dat 'n persoon slegs werklik emosioneel-intelligent kan wees as sy/haar optrede deur integriteit, doelgerigtheid, eerlikheid en toewyding gekenmerk word.

In hierdie afdeling is die verskillende modelle van emosionele intelligensie bespreek. Alhoewel dit op die oog af mag voorkom asof die modelle redelik van mekaar verskil,



is daar aangedui dat heelwat betekenisvolle ooreenkomste tussen hulle aangetref word. Die analisering van die verskillende modelle ten einde ooreenkomste vas te stel, is uitgevoer met die doel om 'n verdere bydrae tot die sinvolle integrasie van die emosionele intelligensie-literatuur te lewer. Ooreenkomste op strukturele vlak is uitgelig en op inhoudelike vlak is gevind dat dieselfde onderliggende temas in al vier die modelle aanwesig is, naamlik die vermoë om emosies in die self te herken, die vermoë om emosies in die self te bestuur, die vermoë om emosies in ander te herken en die vermoë om emosies in ander te bestuur.

### 3.4 SAMEVATTING

Die oorsprong, asook die definiëring van die konsep *emosionele intelligensie*, is onder die soeklig geplaas. Salovey en Mayer (1990 & 1993), Goleman (1995 & 1998b), Bar-On (1996) en Cooper en Sawaf (1997) se modelle van emosionele intelligensie is bespreek. Dit is gevolg deur 'n analisering van hierdie modelle op strukturele en inhoudelike vlak om moontlike ooreenkomste vas te stel, met die doel om 'n bydra te lewer tot die integrasie van die emosionele intelligensie-literatuur.

In hierdie hoofstuk is op die teoretiese begronding van die konsep *emosionele intelligensie* gefokus. In Hoofstuk 4 sal emosie en emosionele intelligensie spesifiek in die konteks van die werksomgewing beskou word.

## **Hoofstuk 4:**

# **EMOSIE EN EMOSIONELE INTELLIGENSIE IN DIE WERKSOMGEWING**

## **4.1 INLEIDING**

Leiers en bestuur het vir jare van die standpunt uitgegaan dat statistiese analise, intellektualiteit en briljante konseptualiseringsvermoëns organisasies tot groter winsgewendheid dryf. Die nadruk op suiwer intellek het oënskynlike finansiële voordele vir organisasies ingehou, maar nie sonder dramatiese koste wat daaglik deur die meerderheid mense in sulke organisasies ervaar is nie. Hierdie negatiewe ervarings is deur die skending van vertrouensverhoudings, 'n toename in onsekerheid, groter afstand tussen bestuurders en hul werknemers, die onderdrukking van kreatiwiteit, die verhoogde voorkoms van sinisme en onbeheersde woede en die verdwyning van lojaliteit en toewyding gekenmerk (Cooper & Sawaf, 1997).

'n Drastiese prys is dus in die werksomgewing, maar ook in individuele persoonlike lewens, betaal vir pogings om emosies van intellek te probeer skei. Die besef dat hierdie skeiding onmoontlik is, is nie bloot intuïtief van aard nie. Die moderne wetenskap bewys daaglik dat emosionele intelligensie, en nie suiwer intellektuele vermoëns nie, die beste besluite onderlê, die mees bevredigende en suksesvolste persoonlike lewens kenmerk en die mees dinamiese organisasies daarstel (Abraham, 1999; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1995 & 1998b; Martinez-Pons, 1997; Salovey & Mayer, 1990 & 1993; Weisinger, 1998).

In hierdie hoofstuk sal op die rol en funksie van emosie en emosionele intelligensie in die werksomgewing gefokus word. Aandag sal aan 'n historiese oorsig van die standarde vir werksukses gegee word, daarna sal na die omskrywing van die werkplek as emosionele arena gekyk word en laastens sal op die effek van emosionele intelligensie op werksprestasie gefokus word.



## 4.2 HISTORIESE OORSIG VAN DIE STANDAARDE VIR WERKSUKSES

Sedert die aanvang van die twintigste eeu het ingrypende veranderinge ten opsigte van die standaard waaraan werksukses gemeet word, plaasgevind. Vervolgens sal van hierdie standaard, naamlik die wetenskaplike bestuursbenadering van Taylor, persoonlikheid, intellektuele vermoëns en McClelland se bevoegdheidsbenadering bespreek word (Goleman, 1998b). Die doel van hierdie oorsig is om aan te dui waarom die eerste drie bogenoemde benaderings onvoldoende as maatstawwe van werksukses was, en om die bruikbaarheid en voordele van laasgenoemde bevoegdheidsbenadering uit te lig.

### 4.2.1 Taylor se wetenskaplike benadering

Frederick Winslow Taylor se wetenskaplike bestuursbenadering het op die aanname berus dat 'n organisasie slegs maksimaal produktief kan wees indien die een beste manier wat tot die optimale uitvoering van 'n werksrol sal lei, bepaal kan word. Dit is deur die onderverdeling en vereenvoudiging van take bereik. Die dominerende belang van hierdie benadering, eksplisiet of implisiet, was die verhoging van organisasie-effektiwiteit. Hierdie eng siening het organisasieveranderlikes as gegewe aanvaar en gepoog om individue volgens die verlangde organisasierolle te selekteer of hulle daarby te laat aanpas. Dit was 'n pragmatiese oriëntasie en die organisasie en sy werkers is as 'n masjien beskou (Flynn, 1998; Maccoby, 1993; Robinson, 1992).

Hierdie strewe om produktiwiteit voortdurend te verbeter, het met die ontwikkeling van ideale passing tussen 'n spesifieke werksrol en die rolbeksleër, sonder om die rol te verander of aan te pas, gepaard gegaan (Maccoby, 1993). In Taylor se boek "Principles of Scientific Management" het hy in 1911 met die volgende stelling bevestig dat die strewe na produktiwiteit bo die belange van die werkers gestel word: "In the past man was first. In the future the system will be first." (Kennedy, 1998, p. 53)

Volgens Kennedy (1998) is die grootste beskuldiging wat teen Taylorisme aangevoer kan word, die feit dat hierdie bestuursbenadering die individu se vaardigheid en trots uit die werk weggeneem het. Maccoby (1993) voer twee hoofredes waarom hierdie

benadering nie meer in hedendaagse organisasies toegepas kan word nie aan, naamlik dat die gereedskap waarmee take uitgevoer word en die sosiale karakter van die werksmag verander het.

Vanweë die verandering in die aard van die fisiese gereedskap waarmee take uitgevoer word, vanaf die alleenlike gebruik van instrumente soos pikke en grawe tot die oorwegende toepassing van rekenaars, is die wetenskaplike benadering nie meer die mees geskikte benadering nie. Die presiese formaat waarvolgens take uitgevoer word, word nie aan die kenniswerker oorgedra word nie. Die kenniswerker word met die nodige vaardighede en riglyne toegerus en verder word verwag dat goeie oordeel gebruik sal word (Kennedy, 1998; Maccoby, 1993). Dienswerkers moet hul organisasie se doelwitte en beleide verstaan en moet nie net blote kennis van die werking van 'n stelsel dra nie, maar ook weet wanneer om die reëls vir 'n kliënt te buig. Die operateur van 'n gerekenariseerde produksiestelsel moet oplettend vir enige gevaartekens wees en vinnig en effektief daarop kan reageer. Produktiwiteit berus nie meer alleenlik op objektiewe uitsette nie, maar in hierdie geval ook op veiligheid, kwaliteit en instandhouding.

Die sosiale karakter van die werkerspopulasie het verander. Hulle is beter opgevoed en potensieel meer innoverend (Maccoby, 1993). Die gevolg is dat insette nie meer tot arbeidskrag en rou materiaal beperk is nie, maar dat die werker se persoonlike behoeftes, waardes en idees ook in die werksomgewing ingebring word (Kennedy, 1998). Selfs werkers in monteerfabrieke word deur die identifisering en oplossing van kwaliteitsprobleme, die verkorting van siklustye en die verbetering van werksomstandighede bemagtig. Taylor se benadering het die waarde van interpersoonlike verhoudings ten opsigte van produktiwiteit geïgnoreer, maar die belangrike rol wat spanwerk vandag in organisasies vervul en die totstandkoming van selfbesturende spanne dui daarop dat dit wel noodsaaklik is vir die bevordering van effektiwiteit.

Alhoewel bestuur steeds die behoefte het om beter werksisteme te ontwikkel, kan produksiewerkers nie langer soos masjiene beheer word nie. Hulle moet bemagtig word om aan die deurlopende verbetering van werksprosesse en -omstandighede deel te neem. Vandag se lerende organisasies word dus gekenmerk deur 'n fundamentele



verskuiwing vanaf die behandeling van werkers as produksiemasjiene tot die erkenning van werkers as waardevolle bates vir die organisasie.

#### 4.2.2 Persoonlikheid

*Persoonlikheid* as konsep kan as die geïntegreerde en dinamiese organisasie van 'n individu se psigiese, sosiale, morele en fisiese eienskappe gedefinieer word. Soos dit in wisselwerking met sy/ haar omgewing, en veral met ander persone, tot uiting kom en soos bepaal deur die interaksie tussen konstitusionele en omgewingsfaktore (Plug, Meyer, Louw & Gouws, 1986, p. 274).

Persoonlikheidstoetse vorm sedert die sestigerjare deel van die standaard metings van werkspotensiaal (Goleman, 1998b). Die oortuiging dat werknemersukses van die passing tussen persoonlikheid en organisasiekultuur afhanklik is, het as rasionaal onderliggend aan die insluiting van persoonlikheidstoetse in keuringsbatterye gedien. Dit was daarom van besondere belang dat persoonlikheidstoetsing as keuringsvereiste gestel word om langtermyn ondernemingsukses te verseker. (Gerber, 1995). Volgens laasgenoemde outeur is die persoonlikheidstoetse wat die algemeenste in Suid-Afrikaanse organisasies gebruik word die 16-Persoonlikheidsfaktor Vraelys (16-PF) en die Rorschach-inkblottoets.

Daar heers heelwat kontroversie rondom die waarde van persoonlikheid as indikator van beroepsukses, omrede navorsing op hierdie gebied kontradikerende resultate opgelewer het. Verskeie navorsingstudies het bevind dat daar 'n beduidende verband tussen die resultate van persoonlikheidstoetse en werksprestasie bestaan (Augustyn & De Villiers, 1988; McManus & Kelly, 1999; Mount & Barrick, 1995; Mount, Barrick & Stewart, 1998). In teenstelling met hierdie positiewe bevindinge het ander navorsers tot die gevolgtrekking gekom dat die korrelasie tussen persoonlikheidsmetings en werkspresasiekriteria laag is (Ghiselli, 1973; Reily & Chao, 1982; Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, 1984).

Die volgende moontlike redes kan ter verklaring van die lae korrelasie tussen persoonlikheid en beroepsukses, soos deur laasgenoemde navorsers bevind is, aangevoer word:

Eerstens, die probleem bestaan dat die meeste persoonlikheidstoetse oorspronklik vir 'n ander rede as vir keuringsdoeleindes ontwerp was. Daarom is dit swak voorspellers van kandidate se werklike prestasie in die werksituasie. Deesdae is daar wel persoonlikheidstoetse beskikbaar wat spesifiek beroepsgeoriënteerd ontwerp is, maar die geldigheid daarvan val volgens Taylor (1998) steeds slegs tussen 0.11 en 0.24. Voorbeelde van sulke toetse is die "Occupational Personality Questionnaire" (OPQ) en die "NEO-Personality Inventory". Alhoewel sommige persoonlikheidseienskappe ten minste matige voorspellingsgeldigheid ten opsigte van werksprestasie toon, is die nuwe beroepsgeoriënteerde persoonlikheidstoetse se algehele geldigheid nie beduidend hoër as dié van die vorige algemeen gebruikte persoonlikheidstoetse nie (Taylor, 1998).

Tweedens, dit gebeur dikwels dat individue, veral kandidate vir 'n nuwe betrekking, hulself beter wil voordoen as wat hulle werklik is om ander te beïndruk. Hierdie neiging gee aanleiding tot die oneerlike beantwoording van toetse, wat beteken dat geldige afleidings nie gemaak kan word nie. Hierdie verskynsel staan in Engels as "faking good" bekend. Volgens Taylor (1998) is dit 'n ernstige probleem, veral aangesien toetsontwikkelaars se pogings om toetsitems minder deursigtig te maak oor die algemeen nie suksesvol is nie. Die mees effektiewe vermindering van hierdie "vals" antwoorde vind plaas deur 1) die toetsling in te lig dat die toets oor 'n leuenskaal wat oneerlike antwoorde sal uitwys beskik en 2) dat resultate deur informasie wat op ander wyses, soos in onderhoud en deur die nagaan van referente ingesamel word, geverifieer sal word (Taylor, 1998).

Derdens, geldigheidstudies het vroeër 'n toets in die geheel beskou en dus die aansoeker se algehele persoonlikheidsprofiel in aanmerking geneem. Aangesien navorsing bewys het dat sekere persoonlikheidseienskappe op sukses in spesifieke beroepe van toepassing is, word voorgestel dat 'n deeglike pos-analise eers uitgevoer moet word (Taylor, 1998). Sodoende kan op 'n kleiner stel werksverwante eienskappe gefokus word wat op die spesifieke pos betrekking het, en kan die aansoeker se tellings ten opsigte van persoonlikheidseienskappe wat nie as noodsaaklik vir prestasie in die betrokke pos beskou word nie, geïgnoreer word.



Ten spyte van die groot kontroversie wat rondom die gebruik van persoonlikheid as voorspeller van werksukses heers, kan die aanname gemaak word dat persoonlikheidsverskille wel bestaan en daarom ten minste 'n gedeelte van die sukses in die werksomgewing kan voorspel.

#### 4.2.3 Intelligensie

Daar word geargumenteer dat die kapasiteit van die menslike verstand die toepaslike maatstaf vir prestasie in die werksomgewing is en daarom het toetse wat individuele intelligensiekwosient bepaal 'n essensiële deel van keuringsbatterye begin vorm (Goleman, 1998b).

Die polemieë rondom die gebruik van intelligensietoetse as voorspeller van werksprestasie laat die volgende vraagstuk ontstaan: Is die resultate van 'n intelligensietoets in 'n keuringsbatterye van waarde of is dit misleidend?

Ten einde hierdie vraag te beantwoord, sal aan twee aspekte rakende die regverdigheid van die gebruik van intelligensietoetse aandag gegee word. Eerstens sal die voorspellingsgeldigheid daarvan bespreek word en tweedens sal ondersoek na die kulturele regverdigheid van intelligensie-kwosienttoetse (IK-toetse) ingestel word.

Navorsing het bewys dat IK 'n korrelasiekoëffisiënt van 0.5 met werksprestasie toon nadat statistiese aanpassings vir groepe met 'n beperkte reeks IK-tellings gemaak is, asook ten opsigte van verwagte onakkuraatheid in hierdie tellings. Hiervolgens word slegs 25 persent van die variansie in werksprestasie deur intelligensie verklaar (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1981). 'n Analise deur Sternberg (1996) stel voor dat 'n meer akkurate syfer nie meer as 10 persent nie, en selfs so min as 4 persent variansie verklaar. Aangesien tussen 75 en 96 persent van die variansie in werksprestasie nie deur IK verklaar word nie, laat dit heelwat plek vir ander voorspellingsfaktore. Vanuit die resultate van bogenoemde studies kan die aanname dus gemaak word dat intelligensie wel 'n betekenisvolle aanduiding van werksprestasie is, maar dat dit 'n beperkte voorspellingswaarde het.

Wat die voorspellingsgeldigheid van intelligensietoetse in die bepaling van werksukses aanbetref, kan ook gevra word of IK-tellings in kulture met komplekse ekonomiese stelsels en industrieë werklik essensieel is? Hierdie vraag stel 'n uitdaging aan die werklike relevansie van die resultate van IK-toetse en die verband wat hierdie abstrakte, komplekse, intellektueel veeleisende take met alledaagse eise in ons kultuur toon.

Volgens Perkins (1995) is dit moontlik dat intelligensietoetse aannames ten opsigte van individue se kulturele agtergrond maak wat sommige groepe bo ander bevoordeel. Die woordeskat, take en die veronderstelde algemene kennis reflekteer wit middelklas verwagtings. Dit verklaar die gaping van een standaard afwyking (15 punte) tussen swart persone en blankes se gemiddelde resultate oor 'n verskeidenheid IK-toetse en 'n halwe standaardafwyking tussen hoër en laer ekonomiese strata (Perkins, 1995). Verskeie navorsers wat die geldigheid van IK-toetse as belangrik ag, het ondersoek na die kulturele billikheid daarvan ingestel. 'n Deeglike analise is deur Jensen (1980) in sy boek "Bias in Mental Testing" gemaak en is deur Brody (1992) aangevul. Hierdie navorsers het bevind dat sommige intelligensietoetse wel kulturele sydigheid tot gevolg mag hê, maar voer aan dat diverse en sistematiese pogings wel aangewend word om hierdie sydigheid te bekamp. Hedendaagse statistiese tegnieke stel navorsers in staat om te bepaal watter items in 'n psigometriesse toets vooroordeelend is. Gordon (1987) het van hierdie tegnieke gebruik gemaak en sydige items in IK-toetse deur middel van eliminasië uitgeskakel. Hierdie poging was nie beduidend suksesvol in die vermindering van die verskille wat tussen kultuurgroepe aangetref word nie, aangesien die verskil tussen die resultate van blanke en swart persone slegs vanaf 0.91 na 0.81 van 'n standaardafwyking gedaal het.

Die kulturele billikheid van intelligensietoetse speel veral 'n belangrike rol in die Suid-Afrikaanse samelewing met sy diverse kulturele samestelling. Faktore waaraan die oorgrote meerderheid gesinne in agtergeblewe gemeenskappe gekenmerk word, soos onstabiele huislike omstandighede, ongehude moeders, lae inkomste, 'n groot aantal gesinslede en werkloosheid, word met laer IK-tellings geassosieer (Hernstein & Murray, 1994). Die vraag ontstaan of dit hoegenaamd regverdig is om lede van agtergeblewe gemeenskappe met IK-toetse, wat vir die evaluering van die verwersterde bevolking ontwikkel is, te toets. Tydens die interpretasie van enige



intelligensietoets moet daar dus altyd in ag geneem word op watter kultuurgroep die spesifieke toets gestandaardiseer is, en tot watter kultuurgroep die betrokke toetsling behoort.

Buiten die feit dat IK-toetse wel aangepas sal moet word vir die verkryging van akkurate resultate in die kultureel-diverse Suid-Afrikaanse bevolking, maak Perkins (1995) tog die bevinding dat intelligensietoetse min of meer 'n aanduiding van werksukses verskaf, mits dit goed ontwerp is en sensitief geadministreer word.

Alhoewel die veronderstelling gemaak kan word dat IK-tellings wel redelik kultuurbillik en voorspellingsgeldig is, kan die argument steeds uitgemaak word dat die toetsafnemers se afleidings en interpretasies van hierdie toetse nie altyd billik is nie.

In werksdissiplines wat kognitief veeleisend is, is die toetreevereistes so hoog dat individue in hierdie velde se IK-tellings oor die algemeen volgens Perkins (1995) in die top 10 persent val. Dit sou dus foutief wees om die afleiding te maak dat hierdie relatiewe klein verskil in IK aan so 'n persoon 'n kompeterende voorsprong sal gee.

In die praktyk word daar dikwels 'n groot afname of toename in individuele prestasie ten opsigte van intelligensietoetse by hertoetsing aangetref (Louw & Swiegers, 1986). Wanneer afleidings vanuit die resultate van 'n intelligensietoets gemaak word, moet daar ook ingedagte gehou word dat interne en eksterne faktore die geldigheid daarvan mag beïnvloed. Volgens laasgenoemde outeurs kan hierdie wisseling in prestasie aan verskeie toetsgebonde faktore, byvoorbeeld bekendheid met die toetse, verskillende IK-toetse wat gebruik word (daarom moet die naam van die toets altyd by die IK-prestasie van die persoon gevoeg word), verouderde en dus ongeldige toetsitems en die invloed van die toetsafnemer en die toetssituasie, toegeskryf word. Daar is ook talle nie-intellektuele interne faktore wat vir hierdie nie-konstantheid verantwoordelik kan wees, naamlik motivering, belangstelling, spanningsvlakke, selfvertroue, deursettingsvermoë en ander fisiologiese komponente (Louw & Swiegers, 1986). IK-toetse en die afleidings wat daaruit gemaak word behoort dus met 'n uiters kritiese ingesteldheid, met insig en inagneming van alle moontlike eksterne en interne faktore aangewend te word.

Robert Sternberg (1996, p. 42) bevestig die beperkte waarde van suiwer intelligensietellings deur die volgende stelling: “If IQ rules it is only because we let it. And when we let it rule, we choose a bad master”. Dit beteken nie dat intelligensie as maatstaf van werksprestasie geïgnoreer moet word nie, maar dat dit bloot as een moontlike faktor ter oorweging beskou moet word.

#### **4.2.4 Die bevoegdheidsbenadering van McClelland**

In die vorige era is werksukses deur akademiese intelligensie as primêre maatstaf gedomineer. Dit het rondom ’n wiskundige model gesentreer wat op die aanname berus dat alle fenomene leweloos, analiseerbaar en reduceerbaar is. Daar bestaan verskeie redes om te glo dat die opkomende besigheidsmodel van die een-en-twintigste eeu op die beginsels van emosionele intelligensie en ander praktiese en kreatiewe intelligensies gebaseer sal wees (Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998b; Perkins, 1995; Sternberg, 1996; Weisinger, 1998). Hierdie verskillende vorme van intelligensie sal mekaar komplementêr en verryk. Dit sal individue, organisasies en markte as uniek, generatief, kreatief, sinergisties en interaktief behandel en van die standpunt uitgaan dat hulle oor die inherente vermoë om te verander, leer, groei, inspireer, en transformeer beskik. Cooper en Sawaf (1997, p. xxv) ondersteun bogenoemde oortuiging as volg: “Business runs with brainpower, but for lasting success we need to compete with every aspect of our intelligence.”

McClelland (1973) se artikel “Testing for Competence Rather than Intelligence” het aanleiding gegee tot ’n debatsverskuiwing vanaf suiwer akademiese intelligensie na ’n bevoegdheidsbenadering. Hierdie outeur het die argument aangevoer dat akademiese vermoë nie kan voorspel hoe goed persone in die werksituasie sal funksioneer nie. Inteendeel, hy het voorgestel dat bevoegdhede soos empatie, selfdisipline en inisiatief tussen top-presteerders en bloot gemiddelde werknemers onderskei. McClelland (1973) se betoog het tot navorsing, wat bevind het dat emosionele bevoegdhede as die sleutelaspek van persoonlike en beroepsukses beskou kan word, aanleiding gegee. Tot onlangs is moderne opvoeding dus op logika en tegniese rasionaliteit as uitgangspunte gebaseer. Ten einde suksesvol aan die eise van vandag se samelewing te voldoen, is dit noodsaaklik dat individue nie bloot oor akademiese intelligensie nie, maar beslis ook oor emosionele intelligensie sal beskik (Butterfield,



1999; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998b; Harrison, 1997; Huy, 1999; Miller, 1999; Perkins, 1995; Sosik & Megarian, 1999; Stuller, 1998; Weisinger, 1998).

Waar die dryfkrag van intelligensie in die twintigste eeu akademiese intelligensie (IK) was, sal dit in die huidige eeu emosionele intelligensie en ander verwante vorme van praktiese en kreatiewe intelligensies wees. Daar sal steeds bestuurders wees wat sal poog om die ervaring en uitdrukking van emosies in die werksomgewing ten alle koste te vermy of te beperk. Sulke bestuurders sal nie oor die volle potensiaal van die menslike kapitaal in hulle organisasies kan beskik nie. Hierteenoor sal bestuurders wat emosionele intelligensie as sleutelfaktor van organisasiesukses erken en dit optimaal by hul werknemers ontwikkel, beslis die vrugte daarvan pluk. Sulke organisasies sal uit 'n werksmag bestaan wat oor die vermoëns om uitsonderlike en kreatiewe werk voort te bring beskik om sodoende 'n kompeterende voorsprong te kan handhaaf te midde van voortdurende veranderings in organisasiebeleide en -prosesse, asook die onstuimigheid en onsekerheid wat dikwels in die wêreldmark kan heers.

### 4.3 DIE WERKSPLEK AS EMOSIONELE ARENA

Organisasies het 'n era betree wat deur insig in die belangrike rol wat emosies in sukses binne die werksomgewing speel gekenmerk word. Die voorafgaande bespreking (in Afdeling 4.2) het daarop gewys dat emosionele bevoegdhede in die werkplek vandag as 'n kardinale en integrale faktor van werksukses beskou word. Hierdie aangeleentheid word deur verskeie resente navorsingstudies ondersteun (Abraham, 1999; Ashforth & Humphrey, 1995; Bar-On, 1996; Caudron, 1999; Cooper & Sawaf, 1997; Fineman, 1993; Goleman, 1998b; Grensing-Pophal, 1998; Huy, 1999; Stuller, 1998; Weisinger, 1998).

Alhoewel 'n toenemende aantal navorsers sedert die 1990's ernstig aan die studie van emosies in die werksomgewing begin aandag skenk het, is dit 'n onderwerp wat in die verlede min aandag ontvang het. In hierdie afdeling sal eerstens ondersoek na moontlike redes vir die afwesigheid van emosies in vroeëre studies van organisasiegedrag ingestel word. Daarna sal aan maniere aandag gegee word waarop emosies binne organisasies onderdruk word, asook aan die gevolge wat hierdie

emosionele onderdrukking vir die sukses van die organisasie mag inhou. Die moontlikheid, asook die noodsaaklikheid, van die wisselwerking tussen rasionaliteit en emosie in die werksomgewing sal uitgelig word en daarna sal met 'n bespreking van die effek van emosionele intelligensie op werksprestasie in die moderne organisasie afgesluit word.

#### **4.3.1 Navorsing rondom emosie in die werksomgewing**

In bedryfsielkundige navorsing is die bestudering van emosie in organisasies tradisioneel as ondergeskik beskou (Ashkanasy, 1997). Ten spyte van die belangstelling wat ander velde van die sielkunde in emosie getoon het, is hierdie belangrike aspek van menslike kennis en gedrag in organisasieprosesse geïgnoreer (Cooper & Sawaf, 1997; Fineman, 1993; Weick, 1979). Hierdie verskynsel word as volg deur Ashforth en Humphrey (1995, p. 97) bevestig:

“Although the experience of work is saturated with emotion, research has generally neglected the impact of everyday emotions on organisational life. Further, organisational scholars and practitioners frequently appear to assume that emotionality is the antitheses of rationality, and thus, frequently hold a pejorative view of emotion”.

Organisasiestudies ondersoek dikwels aangeleenthede soos werkstevredenheid, werksverwante spanning en individuele houdings teenoor die werksplek. Hierdie opinies en houdings word oor die algemeen nagevors vanuit die veronderstelling dat dit binne 'n emosievrye milieu voorkom. Alhoewel emosies alomteenwoordig in die werksomgewing is (Abraham, 1999; Ashkanasy, 1997; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998b; Sandelands, 1988; Weisinger, 1998) word navorsing oor die emosionaliteit betrokke in organisasieprosesse volgens Ashforth en Humphrey (1995) as volg beperk:

Eerstens word daar in navorsing rondom emosie binne die werksplek aandag aan 'n beperkte stel relatief algemene en stabiele affektiewe temas geskenk. Dit sluit hoofsaaklik werkstevredenheid, werkspanning, algemene gemoed en sekere aspekte van toewyding in.



Tweedens word die ondersoek na die rol van emosies tot diskrete, kritiese gebeure soos organisasieverandering, rolverskuiwing en intergroep-konflik beperk. Die teenwoordigheid en funksie van emosies binne die algemene daaglikse organisasielewe word dus geïgnoreer.

Die vraag ontstaan waarom die omvang van navorsing rakende emosies in die werksomgewing so beperk is. Die volgende vier hoofredes kan moontlik ter verduideliking van bogenoemde vraagstelling aangevoer kan word:

1. Weick (1979) poneer dat emosie nie intrinsiek as 'n geskikte onderwerp vir navorsing binne organisasieverband beskou word nie. Navorsers het eerder hul aandag op die sogenaamde "rasionele" organisasieveranderlikes van gedrag, kennis en persoonlikheid gefokus.
2. Daar bestaan heelwat dubbelsinnigheid en verwarring omtrent die aard van emosies (Frijda, 1993; Oatley, 1992; Oatley & Jenkins, 1996). Dit blyk duidelik uit die probleme wat ervaar word rondom die duidelike onderskeiding tussen die verskillende terme binne die affektiewe terrein, soos emosie, gevoel, affek en gemoed.
3. Volgens Fineman (1993) huldig die meerderheid navorsers steeds 'n "manlike" siening van organisasielewe, waar emosie as bloot ontwrigtend en disorganiserend afgemaak word.
4. Die ernstige tekort aan teorieë wat emosionele veranderlikes met ander aspekte van organisasienavorsing verbind, word deur Weick (1979) as 'n belangrike faktor wat navorsing op hierdie gebied beperk, beskou.

Emosies is intrinsiek tot sosiale orde, werkstrukture, konflik, invloed, konformiteit, geslag, seksualiteit en politiek. Dit is produkte van sosialisering en manipulasie wat nie net in die menslike psige nie, maar ook binne die daaglikse organisasielewe teenwoordig is. Tog handhaaf baie organisasies die beleid dat die ervaring en uitdrukking van emosies binne die werksomgewing ten alle koste beperk moet word

ten einde rasioneel te kan vertoon in terme van organisasiedoelwitte en bestuursprosesse (Ashforth en Humphrey, 1995). Hierdie beperking wat op emosionaliteit geplaas word, veroorsaak dat emosies op verskeie maniere onderdruk word.

#### **4.3.2 Die onderdrukking van emosie binne die organisasiekonteks**

Die siening dat emosionaliteit die antitese van rasionaliteit is het aanleiding gegee tot die ontstaan van geïntitutionaliseerde meganismes waardeur die ervaring en uitdrukking van emosie binne die werksplek deur onderdrukking gereguleer word. Volgens hierdie beskouing word slegs 'n beperkte reeks emosies aanvaar. Negatiewe emosies soos vrees, ang en woede is ongewens, terwyl die uitdrukking van intense emosie verbode is, aangesien dit met roetine taakprestasie inmeng (Ashforth & Humphrey, 1995; Putnam & Mumby, 1993). Voorts volg 'n bespreking van vier meganismes waardeur emosionaliteit binne die werksomgewing onderdruk word, naamlik neutralisering, bufferwerking, voorskrywing en normalisering.

##### *Neutralisering*

Dit is die proses waardeur sosiaal onaanvaarbare emosies deur die instelling van norme van rasionaliteit binne die organisasie voorkom word. Dit vind plaas deur die daarstelling van formele organisasiestrukture en -prosesse wat sterk emosies uitsluit of daarvoor vergoed (Ashforth & Humphrey, 1995). Eng gestruktureerde rolle skep byvoorbeeld 'n plaasvervanger vir interpersoonlike verhoudings, aangesien die nadruk op spesifieke werksrolverpligtinge die ontwikkeling en uitdrukking van emosionele skakeling tussen die onderskeie rolbekteërs inhibeer. Die klem wat op rasionaliteit geplaas word, vervang dus die nadruk op emosie (Ashforth & Humphrey, 1995; Fineman, 1993).

##### *Bufferwerking*

Alle emosies kan nie voorkom word nie, aangesien dit inherent mag wees tot die rol wat die individu beklee. Bufferwerking bestaan uit metodes wat gevolg word om emosionaliteit en rasionaliteit te kompartementaliseer. Aangesien die ervaring van



emosie dikwels as die teenoorgestelde toestand van rasionaliteit beskou word, word daadwerklike pogings aangewend om roetine take van potensiële bronne van emosie te skei (Ashforth & Humphrey, 1995). Hierdie meganisme is duidelik sigbaar waar ontvangsdames of kliëntedienspersoneel gebruik word om die eise van die publiek te hanteer sodat ander personeellede met die uitvoering van roetinetake, sonder blootstelling aan moontlike bronne wat tot emosionaliteit kan aanleiding kan gee, voortgaan.

### *Voorskrywing*

In gevalle waar emosie wel as inherente deel van die rol wat die individu beklee uitgedruk moet word, moet dit gewoonlik volgens streng voorskrifte geskied. Die organisasie spesifiseer norme ten opsigte van die omvang, intensiteit en duur van emosie wat wel toelaatbaar is. Hierdie voorskrifte vereis dat individue moet leer om slegs sosiaal aanvaarbare emosies te toon (Ashforth & Humphrey, 1995). Rolbekteërs word deur sosialisering binne die organisasiekonteks, deur middel van observasie, nabootsing, instruksie, terugvoer, versterking en straf, geleer hoe om sosiaal aanvaarde emosies te voel en te toon. (Ashforth & Humphrey, 1995; Sandelands, 1988). Die doel van hierdie voorskrifte ten opsigte van die ervaring en uitdrukking van emosie in die werksomgewing is om te verseker dat wanneer irrasionele impulse voorkom, dit sal lyk asof dit met die rasionele taakvereistes konformeer.

### *Normalisering*

Ten spyte van die toepassing van emosionele beheer ontstaan ontwrigtende en sosiaal onaanvaarbare emosies steeds binne die werksplek (Ashforth & Humphrey, 1995). Om hierdie rede het organisasies verskeie maniere ontwikkel om eerstens onaanvaarbare emosies te verminder en tweedens die betekenis daarvan te herformuleer.

Die vermindering van onaanvaarbare emosies geskied deur persone wat gereeld emosie op onaanvaarbare maniere uitdruk as “minderwaardig” te etiketteer. Deur hierdie kategorisering word hulle gestigmatiseer en word hulle sosiale status in so 'n

mate verlaag dat hulle gedrag bloot deur die res van die organisasie geïgnoreer kan word (Ashforth & Humphrey, 1995).

Die herformulering van die betekenis van emosie kan plaasvind deur emosionaliteit as rasionaliteit voor te hou of te verskans (Ashforth & Humphrey, 1995). 'n Voorbeeld hiervan is wanneer 'n bestuurder 'n projek verwerp omdat hy/ sy persoonlik vrees dat hy/ sy nie die verandering wat daarmee gepaard gaan sal kan hanteer nie, maar die rede vir verwerping aan die personeel verskans deur die rasonale antwoord te verskaf dat die kostes te hoog is.

Vanuit bogenoemde bespreking blyk dit dat *neutralisering*, *bufferwerking*, *voorskrywing* en *normalisering* meganismes is wat deur organisasies aangewend word om die ervaring en uitdrukking van emosies te beperk ten einde met die norme van rasionaliteit te kan konformeer. Daar word beslis nie hier geargumenteer dat alle organisasies 'n universele standpunt teen emosies inneem nie, maar daar word deur bogenoemde bespreking bloot aangedui dat die algemene tendens om emosie in die werksituasie te onderdruk, deur die spesifieke organisasie se norme beïnvloed word.

Die mate waarin emosies egter in die meeste organisasies toegelaat word, ondersteun die beskouing van emosionaliteit as idiosinkraties, ontwrigtend en sonder enige konstruktiewe gevolge. Ten einde emosie te verskuif vanaf 'n kantlynposisie tot dat dit sentraal tot die organisasielewe staan, is dit nodig om ondersoek na die potensiële wisselwerking tussen emosionaliteit en rasionaliteit in te stel.

#### **4.3.3 Die wisselwerking tussen rasionaliteit en emosionaliteit**

Die aanvang van die Industriële Revolusie en die spoedige opkoms van groot maatskappye het aanleiding gegee tot die ontwikkeling van rasionaliteit as administratiewe paradigma van organisatoriese funksionering. Dit het beteken dat slegs 'n beperkte aantal emosies gewens was. Daar is van die oortuiging uitgegaan dat die uitdrukking van intense emosies op roetine taakuitvoering inbreuk maak (Ashforth & Humphrey, 1995).



Max Weber het die oënskynlike sukses agter die “rasioneel-wetlike burokrasie” as volg beskryf: “...the more dehumanised, the more completely it succeeds in eliminating from official business love, hatred and all purely personal, irrational and emotional which escape calculation” (Weber, 1968, p. 975).

Hierdie rasionele paradigma het as verdediging teen die disfunksionele en negatiewe konnotasie wat aan emosie geheg word ontstaan. In die Westerse kultuur word ’n sterk dualisme tussen rasionaliteit wat as positief, en emosionaliteit wat as negatief voorgelê word, aangetref. Hierdie kultuur is dus gebaseer op ’n stel waardes wat aanvaarbare konsepte met rasionaliteit en onaanvaarbare konsepte met emosionaliteit verbind. Rasionaliteit word as objektief, ordelik en verstandig beskou, terwyl emosionaliteit subjektiwiteit, wanordelikheid en liggaamlike drange reflekteer. Emosies word as onvanpas binne die werksomgewing gesien, voortdurend geëvalueer en opgeskuif; terwyl daar na rasionaliteit as die ideaal vir effektiewe organisasie gestreef word. Dit blyk dat daar ’n vrees bestaan dat organisasies sal faal indien hulle nie te alle tye rasioneel in terme van hul doelwitte en bestuursstrategieë voorkom nie (Ashforth en Humphrey, 1995; Sandelands, 1988).

Ashforth en Humphrey (1995) argumenteer dat emosionaliteit en rasionaliteit interafhanklike konsepte is. Wanneer die fasade van rasionaliteit van organisasiedoelwitte, -beleide en -take gestroop word, word emosionele ondertone ontbloot. Emosie vorm dus ’n onskeibare funksionele deel van die daaglikse organisasie.

Volgens Sandelands (1988) is emosies natuurlike koëksistensies van taakaktiwiteite binne die organisasie. Alhoewel daar tradisioneel ’n streng skeiding tussen rasionaliteit en emosionaliteit aangetref was, dra emosies vandag essensieel tot die vervulling van verskeie behoeftes van individue in hul werksomgewing by. Die moderne organisasie word deur die voortdurende wisselwerking tussen hierdie twee voorheen teenstrydig beskoude konsepte gekenmerk. Volgens laasgenoemde outeur is emosies kragtige organiseerders van denke en handeling, en speel dit ’n onontbeerlike rol in redeneringsprosesse. Emosionele bevoegdheid is noodsaaklik vir effektiewe probleemoplossing en besluitneming en dit wakker intuïsie aan wat help om toekomstige omstandighede te antisipeer en daarvolgens te beplan (Cooper &

Sawaf, 1997; Goleman, 1995). Emosie gee oorsprong aan kreatiwiteit, vorm die grondslag van geestelike ontwikkeling en dra tot die uitbouing van toewyding en kollektiewe moraliteit by (Fineman, 1993).

Kelley en Kaplan (1993) het 'n studie uitgevoer op 23 ingenieurs en wetenskaplikes van Bell Laboratoriums, wat die hoogste punte in terme van akademiese toetsing behaal het. In hierdie groep was akademiese intelligensie nie die onderskeidende faktor tussen die top-presteerders en die ander nie, maar wel ander aspekte soos emosionele bevoegdheid. Hierdie top-presterende persone was in staat om meer inisiatief te neem en hulself, sowel as ander, beter te motiveer. Ander onderskeidende faktore het die bereidwilligheid om verantwoordelikheid vir aspekte buite die betrokke posvereistes te neem, die vermoë om vertrouensverhoudings te bou en die vermoë om persoonlike netwerke en spanne tot voordeel van organisasie-effektiwiteit aan te wend, ingesluit.

Die optimale benutting van emosionele bevoegdhede in die werksomgewing kan alleenlik geskied indien bestuur, sowel as werknemers, tot die insig gebring word dat rasionaliteit nie 'n objektiewe onveranderlike toestand is nie, maar dat dit sosiaal as die dominante staat in organisasies gekonstrueer is. Organisasies hoef nie instrumentele doelwitte, rasionaliteit en produktiwiteit prys te gee om alternatiewe metodes van diskoers te ontwikkel nie. Rasionaliteit en tegniese doeltreffendheid moet binne 'n groter sisteem, waar die intelligente ervaring en uitdrukking van emosie nagestreef word, geplaas word (Ashforth & Humphrey, 1995; Fineman, 1993).

Dit is emosionele intelligensie, en nie akademiese intelligensie nie, wat individue motiveer om hul unieke doel en potensiaal na te streef, hul in staat stel om die toenemende eise van die omgewing effektief te kan hanteer en vinnig by voortdurend veranderende omstandighede te kan aanpas. (Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998b; McClelland, 1973; Perkins, 1995; Salovey & Mayer, 1990). Die wisselwerking tussen rasionaliteit en emosie is noodsaaklik in die werksomgewing om te verseker dat denke en ideale tot 'n leefwyse getransformeer word. Moontlik kan meer organisasies in die toekoms op hierdie wyse 'n alternatief, wat op emosionele kreatiwiteit en onderlinge begrip as kernelemente berus, vir die tradisionele rasionele burokrasie bied.



#### 4.4 DIE EFFEK VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE OP WERKSPRESTASIE

Daagliks word groter uitdagings aan organisasies gestel, wat vereis dat hulle voortdurend by die toenemende verandering in die wêreld ekonomie moet kan aanpas ten einde hul kompeterende voorsprong te behou. Voorheen is die werksomgewing gekenmerk deur hiërargieë wat werkers van bestuur geskei het, asook deur die betaling van lone volgens die kwantiteit werk wat gelewer is. In die moderne organisasie het radikale veranderings plaasgevind. Hiërargieë is tot netwerke omvorm, werkers en bestuur is in spanne verenig, lone is in nuwe vergoedingsopsies soos prestasiebonusse en eienaarskap omskep, vasgestelde posvaardighede het vir lewenslange leer plek gemaak en spesifieke poste het in vloeibare loopbane verander (Greenberg & Baron, 1997).

Veranderings binne die werksomgewing het meegebring dat individue wat uitstaande werksprestasie wil lewer oor ander eienskappe as bloot intellektuele vermoëns en tegniese vaardighede sal moet beskik. Dit plaas toenemende nadruk op emosionele intelligensie, wat organisasies in staat kan stel om bo hul konkurrente uit te styg (Abraham, 1999; Bar-On, 1996; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998b; Harrison, 1997; Huy, 1999; Stuller, 1998; Weisinger, 1998). Ten einde hierdie kompeterende druk suksesvol te hanteer het moderne organisasies nuwe waarde aan selfgemotiveerde individue wat inisiatief toon, oór die innerlike dryfkrag beskik om hulself te oortref, en wat optimisties genoeg is om struikelblokke en terugslae as leerervarings te aanvaar. Die toenemende behoefte aan goeie kliëntediens en die diversiteit van die kliëntepopulasie benadruk die belangrike rol van empatie. Terselfdertyd veroorsaak die vervanging van tradisionele hiërargiese strukture met netwerke en die toename in spanwerk, dat mensevaardighede soos die bou van vertrouensverhoudings, invloed sonder outoriteit en samewerking, 'n kardinale bepalende element van werksukses in die moderne organisasie vorm.

Daar word ook 'n uitdaging aan toekomstige leiers gestel. Die bevoegdhede wat van leiers vereis sal word, sal radikaal verskil van dit wat voorheen belangrik was. Suksesvolle leiers sal waarskynlik deur emosionele bevoegdhede soos

aanpasbaarheid, die benutting van diversiteit, spanwerkvermoëns en die vermoë om verandering te kataliseer gekenmerk word (Butterfield, 1999; Goleman, 1998a; Sosik & Megarian, 1999). Miller (1999) huldig die standpunt dat suksesvolle leiers oor die vermoë moet beskik om die emosionele klimaat binne hul organisasie met dieselfde bekwaamheid te bestuur waarmee take en hulpbronne in die werksplek bestuur word.

In 1986 is 'n studie deur die Saratoga Instituut onderneem om die ooreenkomste tussen die top Amerikaanse maatskappye vas te stel. Die studie het 'n deeglike analise van ongeveer 600 organisasies in meer as 20 industrieë behels, wat op grond van kriteria soos winsgewendheid en die volume van hul jaarlikse uitsette gekies is (Fitz-Enz, 1997).

Fitz-Enz (1997) het die ooreenkomste tussen hierdie top-maatskappye as die volgende basiese beginsels in bestuur van menslike hulpbronne beskryf:

- Die handhawing van 'n gesonde balans tussen die menslike en finansiële aspekte van die organisasie se agenda;
- die plaas van nadruk op organisasietoewyding as basiese strategie;
- die aanmoediging van werkers om self inisiatief te neem ter verbetering van prestasie;
- die handhawing van oop kommunikasie en die bou van vertrouensverhoudings met alle aandeelhouers;
- ondersteuning, innovasie, risikoneming en 'n leeroriëntasie as kenmerke van bestuur en werknemers en
- die duidelike aanwesigheid van 'n passie vir kompetisie en deurlopende verbetering.

*noem studie en gevolgtrekking*

Dit is duidelik dat die resultate van bogenoemde studie daarop dui dat 'n suksesvolle organisasie oor dieselfde emosionele bevoegdhede as 'n suksesvolle individu moet beskik. Dit beteken dat organisasies, net soos individue, sterk en swak punte ten opsigte van verskillende emosionele bevoegdheidsareas sal toon wat verbeter of verder ontwikkel moet word ten einde optimale organisasiesukses daar te stel.



EI op verskillende vlakke.

Aangesien emosionele intelligensie aanleerbaar is (Bar-On, 1996; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1995 & 1998b; Perkins, 1995), kan dit as volg op die verskillende vlakke aangespreek word:

#### Individueel:

'n Posontleding moet uitgevoer word om te bepaal watter emosionele bevoegdhede vir sukses in 'n spesifieke posisie benodig word. Daarna moet die individue se emosionele bevoegdhede beoordeel word, die swak punte ontwikkel, en die sterk punte verder deur opleiding uitgebou word. (Bar-On, 1996; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998b)

#### In groepsverband:

In groepsverband is dit belangrik dat spanne gesamentlik opleiding in die beginsels van interpersoonlike dinamika sal ontvang en dat klem op die waarde daarvan vir suksesvolle spanwerk geplaas sal word. Wanneer die spanne na die werksituasie terugkeer, is dit belangrik dat bestuur en onmiddellike toesighouers geleentheid vir die toepassing van die aangeleerde beginsels in die werklike werksomgewing sal skep om sodoende te verseker dat die oordrag van aangeleerde vaardighede sal plaasvind. (Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1998b; Harrison, 1997).

#### Op organisasievlak:

Op hierdie vlak moet die organisasie se waardehiërargie hersien word deur emosionele intelligensie as 'n primêre prioriteit te stel. Daarna moet toegesien word dat hierdie prioriteit in terme van keuringsprosedures, opleiding, prestasiebeoordeling en bevordering toegepas word. Dit kan in keuringsbatterye ingesluit word, asook by opleidingsprogramme wat kan fokus op die aanleer en verbetering van daardie emosionele bevoegdhede wat van kritieke belang vir sukses in die spesifieke prestasie-area is. Prestasiebeoordeling en bevorderings wat voorheen op intellektuele vermoëns en tegniese vaardighede van werknemers gebaseer was, moet emosionele bevoegdhede in ag neem.

Vandag bestaan die retoriek rondom emosionele beheer in die werksomgewing steeds, maar daar het 'n duidelik waarneembare klemverskuiwing plaasgevind. Die emosioneel-intelligente organisasie word gekenmerk deur werkers wat persoonlike verantwoordelikheid vir die herkenning en bestuur van hul eie en ander se emosies neem. Aangesien die vaardige vertoon en hantering van emosies essensieel vir sosiale interaksie in die organisasie is, ondersteun die emosioneel-intelligente organisasie sy werkers voortdurend deur opleiding te verskaf in daardie emosionele bevoegdheidsareas wat verbetering benodig ten einde meer effektief te kan funksioneer. Binne die emosioneel-intelligente organisasie bestaan daar geen teenstrydigheid tussen die waardes wat geproklameer word en die waardes wat werklik in die werksomgewing uitgeleef word nie. Hierdie duidelikheid rondom waardes, maar ook rondom die visie, missie en beleid, maak dit moontlik dat korporatiewe besluitneming met groot selfvertroue tot voordeel van die sukses van die organisasie kan plaasvind (Goleman, 1998b).

Die ekologie van 'n organisasie is uiters vloeibaar en kompleks en daarom kan geen enkele faktor sukses verseker nie. In hierdie een-en-twintigste eeu sal maatskappye wat op individuele, groeps- en organisasievlak daarin slaag om emosies suksesvol te herken, te bestuur en te gebruik waarskynlik die kompeterende voorsprong hê. Daarom sal emosionele intelligensie waarskynlik toenemend van groter belang vir die bereiking van optimale werksprestasie en organisasie-effektiwiteit word.

#### 4.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is op *emosie* en *emosionele intelligensie* in die werksomgewing gefokus. Die maatstawwe wat gebruik word om sukses in die werksomgewing te bepaal, het sedert die aanvang van die twintigste eeu drasties verander. Daarom is in hierdie hoofstuk aandag aan onderskeie standarde van werksukses, naamlik Taylor se wetenskaplike benadering, persoonlikheid, intelligensie en die bevoegdheidsbenadering, geskenk. Nadat ondersoek na hierdie maatstawwe ingestel is, is tot die gevolgtrekking gekom dat, alhoewel persoonlikheid en akademiese intelligensie steeds as redelik beduidende determinante van werksprestasie beskou kan word, dit emosionele intelligensie is wat uitblinkers van gemiddelde presteerders in die moderne organisasie onderskei.



Daar word dikwels geargumenteer dat die rol van emosie in die alledaagse organisasie lewe verwaarloos word. Daarom is daar gepoog om vas te stel wat die onderliggende redes vir die beduidende afwesigheid van emosie-studies in die bedryfsielkundige literatuur is. Die verskillende maniere waarop emosies binne die werksplek onderdruk word, naamlik neutralisering, bufferwerking, voorskrywing en normalisering, is bespreek. Daarna is aandag gegee aan die wisselwerking tussen rasionaliteit en emosie, wat aan die lig gebring het dat die interaksie tussen hierdie twee tradisioneel teenstrydig beskoude konsepte noodsaaklik is vir organisasiesukses. Aangesien die omgewing daaglik toenemend meer eise aan organisasies stel is die belangrike impak wat emosionele intelligensie op werksprestasie kan hê bespreek. Daar is spesifiek aangedui dat dit nie meer voldoende is dat die werksomgewing slegs uit onderskeie individue bestaan wat oor goed ontwikkelde emosionele bevoegdhede beskik nie, maar dat emosionele intelligensie ook 'n kenmerk van die organisasie as geheel moet wees.

Vanuit hierdie hoofstuk blyk die belangrike rol wat emosionele intelligensie in die organisasie-konteks speel. Ten einde die konsep *emosionele intelligensie* prakties in die organisasie te implementeer, is dit nodig om in Hoofstuk 5 noukeurig aan die meting en ontwikkeling daarvan aandag te gee.

## **Hoofstuk 5**

# **DIE METING EN ONTWIKKELING VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE**

## **5.1 INLEIDING**

Die waarde van emosionele intelligensie in die werksomgewing kan slegs optimaal benut word mits hierdie konsep op 'n objektiewe wyse gemeet kan word. Sodoende kan dit moontlik in keuringsbatterye ingesluit word vir seleksie-doeleindes en in opleiding gebruik word om bestaande werknemers se effektiwiteit te verbeter. Die volgende twee vrae ontstaan dus: Is dit moontlik om emosionele intelligensie in die werksomgewing te meet? Is dit moontlik om emosionele intelligensie effektief binne die organisasie te ontwikkel?

Ten einde bogenoemde vraagstukke te beantwoord sal daar in hierdie hoofstuk eerstens aan die meting van emosionele intelligensie aandag gegee word. Hierdie meting is noodsaaklik ten einde individuele verskille in emosionele intelligensie te kan bepaal en om spesifieke individue se sterk en swak punte te kan vasstel.

Verder sal 'n bespreking rondom die effektiewe ontwikkeling van emosionele intelligensie in die organisasie plaasvind. Daar sal onderskeid tussen kognitiewe en emosionele leer getref word en die verskillende stappe wat die optimale ontwikkeling van emosionele bevoegdhede sal verseker, ondersoek word.

## **5.2 DIE METING VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE**

In die literatuur word deurgaans 'n debat rondom die moontlikheid van die meting van die konstruk emosionele intelligensie aangetref (Dulewicz & Higgs, 1999; Goleman, 1995; Mathews, 1996; Much ado about Emotional Intelligence, 2000; Stuller, 1998). Goleman (1995) stel voor dat 'n bevoegdheidsgebaseerde meting 'n



meer effektiewe meting van emosionele intelligensie sal weergee as 'n "pen-en-papier-toets". Die problematiek rondom die meting van emosionele intelligensie word deur ander outeurs ook uitgelig (Grensing-Pophal, 1998; Fischer, 1998; Martinez, 1997; Steiner, 1997). Fischer (1998) verwys na spesifieke probleme met betrekking tot die gebruik van self-rapporteringsvraelyste:

"It is very tough to measure your own emotional intelligence, because most of us do not have a clear sense of how we come across to other people" (p. 297).

Dulcewicz en Higgs (1999) huldig die oortuiging dat die konstruk *emosionele intelligensie* wel geldig deur middel van 'n bevoegheidsgebaseerde meting gemeet kan word. Hierdie argument word deur Goleman (1998b) se werk, wat op die verhouding tussen emosionele intelligensie en die McBer-bevoegdheidsmodel fokus, ondersteun.

In die volgende afdeling sal vyf beskikbare meetinstrumente van emosionele intelligensie bespreek word met die doel om die rasionaal onderliggend aan elk weer te gee, en hulle onderskeie kenmerke kortliks te bespreek.

### 5.2.1 Die "Multifactor Emotional Intelligence Scale" (MEIS)

Die MEIS is 'n vaardigheidsgebaseerde meting van emosionale intelligensie wat deur Salovey en Mayer, tesame met 'n bedryfsielkundige, Dr. David R. Caruso, ontwikkel is. Dit kan vir toepassing in leierskapsontwikkeling, loopbaanontwikkeling en die verbetering van span-effektiwiteit gebruik word.

Die MEIS is op Salovey en Mayer (1990) se model van emosionele intelligensie gebaseer. Dit is nie 'n self-rapporteringsvraelys nie, maar word op werklike prestasie gebaseer deurdat respondente take gegee word waarop hulle antwoorde, wat deur vooraf konsensus as "beter" of "swakker" geklassifiseer is, moet verskaf. Die MEIS bestaan uit 12 skale wat in terme van die vier hiërargiese take van emosionele intelligensie, naamlik die waarneming, assimilering, verstaan en bestuur van emosies, verdeel word. Die waarneming van emosies word geëvalueer deur middel van take wat te doen het met die identifisering van die emosionele inhoud van 'n

verskeidenheid stimuli. Die individu se vermoë om emosies te assimileer word bepaal deur take wat verg dat emosies in perseptuele en kognitiewe prosesse geïntegreer moet word. Die vermoë om verskillende emosies te verstaan word deur take getoets waar daar oor emosies geredeneer moet word en dit geanaliseer moet word. Vaardigheid in terme van die bestuur van ander se emosies word bepaal deurdat individue gevra word om fiktiewe persone se optrede te evalueer. (Ciarrochi, Chan & Caputi, 2000).

Die MEIS sal uitgegee word totdat 'n hersiene weergawe in die handel vrygestel word. Dit sal as die "Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test" (MSCEIT) bekend staan en sal dieselfde tipe tellings as die MEIS weergee.

Volgens Ciarrochi et al. (2000) toon slegs die emosionele waarneming sub-skaal van die MEIS aanvaarbare vlakke van betroubaarheid.

### **5.2.2 Die "Emotional Quotient Inventory" (EQ-i)**

Bar-On (1996) het die "Emotional Quotient Inventory" ontwikkel wat 'n aantal konstrunkte, wat verwant aan emosionele intelligensie is, meet. Die EQ-i is 'n self-rapporteringsvraelys bestaande uit 133 items met 'n 5-punt responsskaal. Dit neem ongeveer 30 minute om te voltooi en gee 'n algehele emosionele intelligensiekwosient, asook tellings ten opsigte van vyf saamgestelde en 15 subskale (Dawda & Hart, 2000)

Bogenoemde areas van emosionele intelligensie word met behulp van vier geldigheidsindikatore en 'n korreksiefaktor gemeet. Tellings in elk van die vyftien kategorieë varieër rondom 'n gemiddeld van 100. Die EQ-i sluit ook twee addisionele leunskale, naamlik positiewe indruk en negatiewe indruk, in.

Hierdie meetinstrument vertoon 'n gemiddelde konstrukgeldigheidskoëffisiënt van 0.50 en samevallende geldigheid van 0.52 vir ander-waarnemer beoordeling en 0.57 vir self-evaluering (Bar-On, 1996). Die gemiddelde hertoetsbetroubaarheidskoëffisiënt is 0.85 na afloop van een maand en 0.75 na vier maande (Bar-On, 1996).



Volgens Mayer, Salovey en Caruso (1999) bied die EQ-i nie suiwer tellings van emosionele intelligensie nie. Die rede daarvoor is dat dit nie net emosionele vermoëns meet nie, maar ook ander aspekte wat aan persoonlikheid, gemoed en karakter verwant is.

### 5.2.3 Die “Emotional Competency Inventory” (ECI)

Die “Emotional Competency Inventory” (ECI) is ’n 360-grade bevoegdheidsgebaseerde meetinstrument wat ontwikkel is om die emosionele bevoegdhede van individue en organisasies te bepaal. Die emosionele bevoegdhede waarop hierdie meetinstrument gebaseer is, is geselekteer vanuit ’n kombinasie van bevoegdhede soos voorkom in die “Self-Assessment Questionnaire” (SAQ) deur Boyatzis, Hay/ McBer se “Generic Competency Dictionary” (1996) en “Working with Emotional Intelligence” (Goleman, 1998b).

Die ECI, wat deur Hay/McBer ontwikkel is, is op meer as twintig jaar se navorsing, soos deur McClelland (1973) geïnisieër, gebaseer. Laasgenoemde outeur het daarop gewys dat bevoegdhede, eerder as intelligensie, ’n aanduiding van individuele sowel as organisasiesukses is. Hay/McBer en verskeie ander navorsers het vasgestel dat elke kernbevoegdheid in die generiese bevoegdheidswoordeboek prestasie op ’n betroubare wyse in ’n groot verskeidenheid organisasies differensieër (Hay/ McBer, 1999c).

Die “Self Assessment Questionnaire” (SAQ) is aanvanklik in 1991 deur Boyatzis ontwikkel vir gebruik met MBA-studente by die Weatherhead School of Management van die Case Western Reserve University om bestuursbevoegdhede te beoordeel. Die SAQ toon ’n hoë mate van konstruk-geldigheid soos teen verskeie gedrags- en vraelysmetings gemeet (Hay/ McBer, 1999c, Spencer & Spencer, 1993).

Sedert 1991 is die SAQ reeds in ’n aantal studies, wat ook longitudinale navorsing insluit, gebruik (Boyatzis, 1994; Boyatzis, Leonard, Rhee & Wheeler, 1996). Die SAQ is as vertrekpunt vir die ECI gebruik en deur Richard Boyatzis en Daniel Goleman uitgebrei. Hulle het ’n itempoel ontwikkel wat daarop gemik is om die volle

spektrum van emosionele bevoegdhede te ondervang. Items is op grond van konseptuele en logiese oorwegings, sowel as in terme van die verteenwoordigheid van die inhoudsveld, vanuit hierdie poel geselekteer. Ontwikkelingskale is deur konsultante van Hay/McBer op grond van ekspert opinies en vorige navorsingsbevindinge ontwerp. Hierdie proses het tot die ontstaan van die navorsingsweergawe van die “Emotional Competence Inventory”, wat 19 emosionele bevoegdhede gemeet het, gelei (Hay/ McBer, 1999c). ’n Addisionele emosionele bevoegdheidsdimensie, naamlik “vertrouenswaardigheid”, is later tot die saamgestelde skaal van selfbestuur toegevoeg.

Die ECI is uit 110 items saamgestel met ten minste 3 items vir die beoordeling van elk van die 20 bevoegdhede (Hay/ McBer, 1999c).

Die ECI is deur 16 konsultante van die Hay-groep ten opsigte van die verstaanbaarheid van items, administrasie en interpretasie beoordeel. Terugvoer van hierdie proses is in die ECI geïnkorporeer (Hay/ McBer, 1999c).

Die ECI bied dus ’n manier waarop individue se sterk en swak punte in terme van emosionele bevoegdheid bepaal kan word. Hierdie meetinstrument verskaf presiese, gefokusde informasie omtrent die spesifieke emosionele bevoegdhede wat die individu sal wil verbeter of ontwikkel om sodoende sy/ haar loopbaandoelwitte te bereik. Die ECI word tans slegs as ’n navorsingsinstrument ontwikkel, en nie vir besluitneming ten opsigte van seleksie of vergoeding nie.

#### **5.2.4 Die “EQ MAP”**

Die “EQ Map” is deur Cooper en Sawaf in samewerking met ’n Amerikaanse korporatiewe navorsingsfirma, ESSI Systems in San Francisco, ontwikkel. Hierdie meetinstrument word gebruik om ’n individu se persoonlike sterk en swak punte vas te stel en daarvolgens individuele en interpersoonlike patrone van sukses te identifiseer. Dit bestaan uit die volgende vyf afdelings: huidige omgewing, emosionele geletterdheid, emosionele bevoegdhede, waardes en oortuigings, en verwagte uitkomst van emosionele intelligensie (Cooper & Sawaf, 1997).



Volgens Cooper en Sawaf (1997) bied die “EQ Map” ’n manier waarop die verhouding tussen emosionele intelligensie en spanwerk, innovasie, produktiwiteit en wins bepaal kan word. Hierdie instrument word op groot skaal in korporatiewe omgewings gebruik, veral omdat dit vinnig en maklik administreerbaar is en die resultate in ’n duidelik verstaanbare vorm weergegee word. Die gebruik daarvan in akademiese navorsing word vanweë die afwesigheid van bewyse van geldigheid en betroubaarheid bevraagteken (Abraham, 1999).

### 5.2.5 Die “Occupational Personality Questionnaire” (OPQ)

Die “Occupational Personality Questionnaire” (OPQ) is ’n persoonlikheidsvraelys wat ’n wye reeks werksverwante persoonlikheidsienskappe vinnig en objektief kan evalueer. Soortgelyke informasie kan deur middel van ander bronne soos onderhoude, waarneming en gesimuleerde take bekom word, maar met behulp van die OPQ kan hierdie data op ’n meer gestruktureerde en gestandaardiseerde wyse ingesamel word. Hierdie instrument is ook meer tyd- en koste-effektief. Die OPQ word in meer as 50 lande gebruik en is reeds in meer as 22 tale beskikbaar. Die mees algemeen gebruikte en geldige konsepskale van die OPQ is verbeter en opgedateer en saamgevat in ’n werksverwante persoonlikheidsvraelys waarna verwys word as die OPQ32. Hierdie OPQ32-persoonlikheidsvraelys bestaan uit drie kerndimensies, naamlik verhoudings met mense, denkstyle en gevoelens en emosies (Personality Questionnaires, 2001).

Die fokus op emosionele intelligensie in die werksplek het weer opnuut klem geplaas op die waarde wat die ontwikkeling van “sagte” vaardighede en die gebruik van persoonlikheidstoetse tydens keuring en opleiding tot die sukses van organisasies kan toevoeg. Dit is om hierdie rede dat die verband tussen emosionele intelligensie en die OPQ32, ’n meetinstrument wat bevoegdhede in die werksomgewing voorspel, ondersoek is.

Studies in Suid-Afrika, Nederland en die Verenigde Koninkryk, het bewys dat die OPQ wel sterk voorspellings ten opsigte van ’n individu se emosionele intelligensie maak. Op grond van bogenoemde bevindinge is ’n emosionele intelligensie-uitset vir ontwikkelingdoeleindes vanuit die OPQ32 saamgestel.

Die OPQ32 kan deur organisasies gebruik word om die emosionele bevoegdhede van werknemers te ontwikkel en sodoende bydra tot die verhoging van werksukses (Much ado about Emotional Intelligence, 2000).

### 5.3 DIE EFFEKTIEWE ONTWIKKELING VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE IN ORGANISASIES

Die bespreking in Hoofstuk 4 het die waarde van emosionele bevoegdhede in die werksomgewing aangedui. Wat van die werkers wat 'n tekort aan hierdie emosionele bevoegdhede het?

Die toenemende belangstelling in die konsep emosionele intelligensie gee aanleiding tot die ontstaan van die volgende vraagstelling: Is dit moontlik om die sosiale en emosionele bevoegdhede van volwasse werkers te ontwikkel en te verbeter? Navorsing rondom opleiding en ontwikkeling suggereer dat dit moontlik is, aangesien emosionele intelligensie aanleerbaar is (Bar-On, 1996; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1995 & 1998b; Perkins, 1995). Sosiale en emosionele leer verskil van kognitiewe leer, en daarom vereis dit 'n ander benadering tot opleiding en ontwikkeling (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

Volgens Goleman (1998b) is die primêre rede vir mislukking in die aanleer en ontwikkeling van emosionele intelligensie die feit dat die meerderheid opleidingsprogramme geen onderskeid tussen emosionele leer en kognitiewe leer tref nie. Emosionele bevoegdhede soos selfbewussyn en empatie verskil van kognitiewe vermoëns, omrede dit van verskillende breinareas gebruik maak. Suiwer kognitiewe vermoëns is in die neokorteks geleë, terwyl sosiale en emosionele bevoegdhede op addisionele breinareas, spesifiek die *amygdala*, berus (Cherniss & Goleman, 1998; Le Doux, 1989). Tortora en Anagnostakos (1990) beskryf die *amygdala* as 'n amandelvormige struktuur wat bo die breinstam, by die basis van die temporale lobbe, geleë is. Dit word deur die saamgroepering van verskeie senuwees gevorm en vorm 'n deel van die limbiese stelsel. Die *amygdala* is die struktuur wat vir die stoor van die mens se emosionele geheue verantwoordelik is (Butterfield, 1999; Le Doux, 1989).



*Leer* word deur Gouws (1987, p. 341) gedefinieer as 'n relatief permanente verandering in gedrag, wat as gevolg van 'n ervaring of gebeurtenis soos opleiding, waarneming of oefening plaasvind. Kognitiewe leer behels die assimilasië van nuwe data en insigte binne bestaande assosiasieraamwerke, terwyl emosionele leer bogenoemde en meer behels. Tydens die emosionele leerproses moet bestaande gewoontes afgeleer, en met nuwe meer effektiewe maniere van emosionele uitdrukking en ervaring vervang word. Die verandering van gevestigde gewoontes is 'n meer uitdagende taak as die blote toevoeging van nuwe informasie (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

Sosiale en emosionele leer is meer ingewikkeld en kompleks as kognitiewe leer, aangesien motiverende faktore 'n groter rol daarin speel (Bar-On, 1996; Cooper & Sawaf, 1997; Goleman, 1995 & 1998b; Salovey & Mayer, 1990; Weisinger, 1998). Die meeste individue vind die vooruitsig om emosionele vaardighede te verbeter, soos om beter beheer oor 'n mens se humeur te verkry, moeilik om te aanvaar. Daarom genereer hierdie persone dikwels weerstand teen die proses van verandering. Dit is 'n moeilike proses wat oefening verg en dus nie sonder selfmotivering kan geskied nie (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

Vroeër is alle opleiding as dieselfde geag, ten spyte van die doel daarvan of die tipe leer betrokke (Tannenbaum & Yukl, 1992). Alhoewel sekere aspekte van kognitiewe leer met emosionele leer ooreenstem, is daar belangrike beginsels wat drasties verskil. Verskeie navorsingstudies wat deur die "Consortium for Emotional Intelligence in Organizations" uitgevoer is, het 'n stel riglyne vir effektiewe emosionele leer daargestel (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b). Hierdie riglyne verwys na komponente wat sinergisties van aard is. Dit beteken dat, alhoewel al hierdie riglyne nie noodwendig teenwoordig hoef te wees om effektiewe emosionele leer te verseker nie, 'n emosionele intelligensie-opleidingsprogram se waarskynlikheid op sukses met elkeen van hierdie riglyne wat wel gevolg word, sal toeneem.

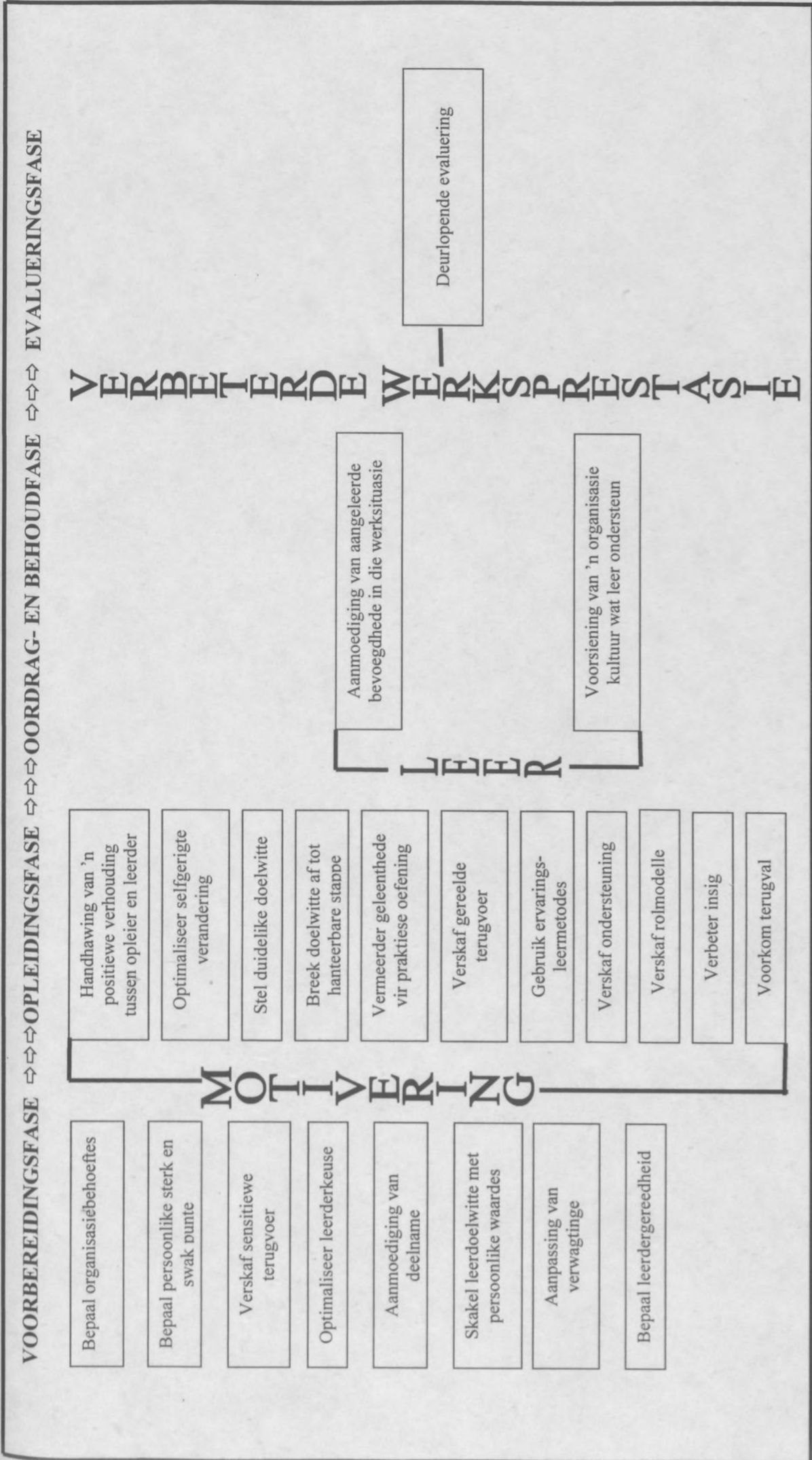
In Figuur 5.1 (p. 84) word die riglyne vir sosiale en emosionele leer skematies voorgestel. Dit is in die vorm van 'n vloeikaart gerangskik wat die optimale proses

vir die ontwikkeling van individue se emosionele bevoegdhede in persoonlike en interpersoonlike kontekste aandui.

Navorsingstudies deur die “Consortium for Emotional Intelligence in Organizations” (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b) stel voor dat effektiewe opleiding van emosionele bevoegdhede in vier basiese fases verdeel kan word, soos in Figuur 5.1 uiteengesit. Die eerste fase, wat plaasvind voordat die individue se formele opleiding begin, behels die voorbereiding vir verandering op individuele en organisasievlak. Die tweede fase bestaan uit die opleiding wat as die veranderingsproses gedefinieer kan word. Die derde fase het met die oordrag en instandhouding van die aangeleerde emosionele bevoegdhede in die werklike werksomgewing te doen, terwyl die vierde fase die evalueringsproses behels.

Die doel van die res van hierdie hoofstuk is eerstens, om die riglyne vir die suksesvolle ontwikkeling van emosionele intelligensie in organisasies, soos deur navorsing van die “Consortium for Emotional Intelligence in Organizations” bevind, te bespreek. Tweedens sal hierdie bespreking ook ten doel hê om ander bestaande navorsing met hierdie beginsels te integreer. Dus sal die beginsels vir die effektiewe ontwikkeling van emosionele bevoegdhede (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b) as uitgangspunt gebruik word en deur ander gepaste navorsing in die veld van opleiding en ontwikkeling uitgebrei word. Sodoende sal die bestaande riglyne verfyn en duideliker omskryf word, wat moontlik tot groter sukses kan bydra wanneer dit in die ontwikkeling van emosionele intelligensie binne die organisasiekonteks toegepas word.





FIGUUR 5.1 DIE OPTIMALE PROSES VIR DIE ONTWIKKELING VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE

Aangepas uit Cherniss & Goleman, 1998, p. 4.

### 5.3.1 Eerste fase: Voorbereiding vir verandering

Motivering speel 'n belangrike rol in die sukses van opleiding (Cross, 1981; Gordon, 1994; Hamilton & Ghatala, 1994; Knowles, 1987). Aangesien volwassenes reeds die wyse waarop hulle hul eie en ander se emosie herken, bestuur en benut gevestig het, is motivering veral van kardinale belang in die ontwikkeling van emosionele bevoegdheid (Goleman, 1998b; Salovey & Mayer, 1990; Weissinger, 1998). Cherniss en Goleman (1998) stel daarom voor dat die volgende riglyne deur bestuurders en opleiers toegepas word om leerders se motivering voor die aanvang van die veranderingsproses te verhoog.

#### Bepaling van organisasiebehoeftes:

Suksesvolle opleiding word deur 'n deeglike behoeftebepaling gekenmerk (Goldstein, 1993; Rosset & Arwady, 1987; Van Dyk, Nel, Loedolff & Haasbroek, 1997). Die ontwikkeling van emosionele bevoegdheid stel in hierdie stadium van die opleidingsproses twee uitdagings aan die organisasie. Eerstens moet individue wat moontlik skepties oor die verband tussen emosionele intelligensie en werksukses mag wees, geïdentifiseer word. Sulke persone kan deur middel van voorbeelde uit vorige navorsingstudies van die positiewe verband tussen emosionele bevoegdheid en sukses bewus gemaak word. Sodoende sal hulle meer gemotiveerd wees om aan die opleidingsprogram deel te neem. Tweedens is dit noodsaaklik dat verskillende poste geanaliseer word, met die doel om vas te stel watter stel emosionele bevoegdheid verlang word om sukses daarin te verseker. Dit vereis dat die werksituasie deeglik ondersoek sal word om beide oppervlakkige en dieperliggende emosionele bevoegdheid te identifiseer (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

#### Bepaling van individue se persoonlike sterk en swak punte:

Individue dra dikwels nie kennis van tekortkominge in hul emosionele bevoegdheid nie. Hulle is onbewus daarvan dat onderliggende houdings en denkpattre komplekse emosionele response ontlok wat effektiwiteit in die hantering van moeilike kliënte, werknemers of mede-werkers belemmer (Miller, 1999).



Emosionele bevoegdheid is van primêre belang in sosiale interaksie. Daarom is diegene wat gereeld met die betrokke individu in interaksie tree, die beste bronne vir 'n evaluasie van sy/haar emosionele sterk en swak punte. Daar moet in gedagte gehou word, dat die beoordelaar se oortuigings, motiewe en gevoelens tellings kan beïnvloed. Die mees akkurate afleidings sal deur die gebruik van 'n 360-grade evaluering, wat op veelvuldige perspektiewe berus en sodoende partydigheid elimineer, gemaak kan word (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b; Gordon, 1994).

#### Sensitiewe terugvoer:

Terugvoer rakende die assessering van individuele sterk en swak punte ten opsigte van emosionele bevoegdheid kan motivering vir verandering verhoog. Aangesien emosionele bevoegdheid nou verband hou met die individu se identiteit en selfrespek, mag negatiewe terugvoer weerstand tot gevolg hê. Daarom is dit belangrik dat die persoon wat die terugvoer verskaf sensitief sal optree en 'n veilige atmosfeer sal skep. Individue reageer meer positief as hulle die persoon wat die terugvoer verskaf vertrou, respekteer, en glo dat die terugvoer konstruktief en akkuraat is. Verder moet die doel van die terugvoer duidelik gestel word. Daar is bevind dat die impak van terugvoer meestal negatief is waar dit deur bestuur as prestasiebeoordeling gebruik word. Terugvoer wat deur 'n onbetrokke persoon vir ontwikkelingsdoeleindes verskaf word, word meer positief ervaar (Cherniss & Goleman, 1998; Goldstein, 1993; Goleman, 1998b).

#### Vergroot leerderkeuse:

Indien individue self die keuse vir verandering kan uitoefen, is hulle meer gemotiveerd ten opsigte van die prosesse (Knowles, 1987). In die ontwikkeling van emosionele intelligensie is leerderkeuse veral belangrik, aangesien emosionele bevoegdheid 'n integrale deel van elke individu se menswees vorm (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

### Aanmoediging van deelname:

Werknemers sal meer gemotiveerd wees om aan opleidingsprogramme deel te neem, indien hulle die oortuiging huldig dat dit deur bestuur ondersteun word. Die waarde van die opleiding kan ook beklemtoon word deurdat bestuur die program saam met hul werknemers bywoon (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

### Skakel leerdoelwitte met persoonlike waardes:

Individue wat glo dat die opleiding hulle sal help om loopbaan-, sowel as persoonlike doelwitte te bereik, sal meer gemotiveerd wees om te leer en te verander (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b). Dit sal moeiliker wees om persone wat geen waarde aan werksukses heg nie, te oortuig om aan die program deel te neem. Ander voordele verbonde aan die ontwikkeling van emosionele bevoegdhede, soos die verbetering van gesinsverhoudinge, kan in sulke gevalle as aansporing voorgehou word.

### Aanpassing van verwagtinge:

Navorsing het bewys dat diegene wat vertrou dat hulle suksesvol in 'n opleidingsprogram sal wees, meer gemotiveerd is om daaraan deel te neem. Persone wat skepties teenoor die ontwikkeling van emosionele intelligensie is, en wat emosionele en sosiale probleme as te uitdagend beskou, twyfel dikwels oor die waarde van so 'n opleidingsprogram. Die optimalisering van leerders se motivering berus dus op die oortuiging dat emosionele bevoegdhede wel verbeter kan word (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b). Dit behels ook dat hulle realistiese verwagtings sal hê van wat die opleidingsproses sal behels (Lambert, 1984).

### Bepaling van leerdergereedheid:

Leerders gaan deur verskillende stadiums van gereedheid voor hulle reg is om hulself tot 'n opleidingsprogram te verbind. Eerstens word enige behoefte aan verandering ontken. Tweedens vind die besef van die behoefte aan verandering plaas, maar ervaar die leerder onsekerheid rondom die moontlikheid van die verbetering van sy/ haar



emosionele bevoegdhede. Derdens word die probleem en maniere om dit te hanteer herken, maar geen konkrete plan waarvolgens opgetree gaan word, bestaan nie. Vierdens beskik die leerder oor 'n konkrete plan en stel hy/ sy dit in aksie. Opleiers moet elke potensiële leerder se vlak van gereedheid bepaal en die intervensie daarby aanpas (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b; Knowles, 1987; Van Dyk et al., 1997).

### **5.3.2 Tweede fase: Opleiding**

Tydens die opleidingsfase bly motivering steeds 'n belangrike aangeleentheid, wat daarom gereeld gemonitor moet word. Tydens hierdie fase is die verhouding tussen die opleier en die leerder die faktor wat motivering die meeste beïnvloed.

#### Handhawing van 'n positiewe verhouding tussen opleier en leerders:

Tydens emosionele leer is die verhouding tussen die opleier en die leerder van kritieke belang. 'n Positiewe verhouding bevorder verandering en veroorsaak dat minder leerders hul opleiding termineer. Ten einde sukses in die ontwikkeling van emosionele bevoegdhede te behaal, is dit nodig dat die opleier self oor attribute van emosionele intelligensie, soos selfbewussyn, empatie en aanpasbaarheid, sal beskik. Opleiers wat van 'n direktef-konfronterende styl gebruik maak, veroorsaak dat leerders se weerstand teen die veranderingproses drasties toeneem (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

#### Optimaliseer selfgerigte verandering:

Volgens Knowles (1987) het volwasse leerders 'n behoefte daaraan om verantwoordelikheid vir die neem van hul eie besluite en die gevolge daarvan te aanvaar. Dit is daarom noodsaaklik dat opleiers sulke persone sal help om hulself nie as blote afhanklike leerders nie, maar as selfgerigte leerders te beskou.

Individue is meer geneig om hul emosionele intelligensie te ontwikkel as hulle self kan besluit watter emosionele bevoegdhede verbeter moet word en hulle eie doelwitte daaromtrent kan stel. Opleiding in emosionele bevoegdhede word bevorder wanneer

die opleier die program by die leerders se persoonlike behoeftes en doelwitte aanpas, en hul voorkeure ten opsigte van leerstyle in aanmerking neem (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

#### Stel duidelike doelwitte:

Emosionele leer vind baat by die stel van duidelike doelwitte. Spesifieke en uitdagende doelwitte ondersteun emosionele leer, omdat dit selfwerkzaamheid, selfbeheer en motivering verhoog. Die mees effektiewe opleiers beskik oor die vermoë om duidelike en uitdagende doelwitte te stel, sonder om die eienaarskap daarvan van die leerders te ontnem (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b; Knowles, 1987; Van Dyk et al., 1997).

#### Breek doelwitte tot hanteerbare stappe af:

Die meerderheid mense vind enige poging om emosionele bevoegdhede te verbeter frustrerend. Alhoewel uitdagende doelwitte meer motiverend as eenvoudige doelwitte is, moet dit steeds bereikbaar wees. Die bereiking van doelwitte verhoog individue se selfvertroue en lei tot die stel van nuwe, meer uitdagende doelwitte (Goleman, 1998b; Knowles, 1987).

#### Vermeerder geleenthede vir praktiese oefening:

Die verhouding tussen oefening en leer is een van die mees gevestigde beginsels in die sielkunde. Emosionele leer verg selfs meer oefening as kognitiewe leer. Die individu moet gevestigde oneffektiewe metodes waarop emosies herken, bestuur en benut is afleer en dit met nuwe meer effektiewe maniere vervang. Hierdie proses vereis die voortdurende herhaling van aangleerde bevoegdhede, nie net in die opleidingsituasie nie, maar ook in die werklike werksomgewing, om effektiewe oordrag te verseker. Die mees suksesvolle opleidingsprogramme sluit herhaalde sessies van oefening en terugvoer in (Broad & Newstrom, 1992; Cherniss & Goleman, 1998; Goldstein, 1993; Goleman, 1998b).



### Verskaf gereelde terugvoer:

Terugvoer is belangrik gedurende die proses van verandering om vir die leerders aan te dui of hulle op die regte pad is en om sodoende hul motivering te help verhoog (Bramley, 1991; Van Dyk et al., 1997). Tydens emosionele leer is terugvoer van wesenlike belang, omdat individue dikwels nie van die manifestasie van hul eie emosionele en sosiale gedrag bewus is nie. Persone met 'n swak selfbewussyn vind veral die herkenning van hul emosionele vaardighede problematies en daarom benodig hulle selfs meer gefokusde en gereelde terugvoer (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

### Gebruik ervaringsleermetodes:

Aktiewe, konkrete en eksperimentele metodes soos rolspel, groepbesprekings en simulaties is meer effektief in die ontwikkeling van emosionele bevoegdhede as lesings of voorgeskrewe leeswerk. Lesings kan wel met sukses gebruik word om begrip ten opsigte van die konsep emosionele intelligensie te vestig, maar ervaringsleermetodes is nodig om werklike gedragsverandering mee te bring (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b). Aangesien alle leerders 'n ryk agtergrond van verskillende lewenservarings na die opleidingsituasie bring, kan die analisering daarvan en die bespreking van verskillende perspektiewe met sukses as 'n bron vir leer aangewend word (Knowles, 1987).

### Verskaf ondersteuning:

Volgens Miller (1999) word die aanleer van emosionele bevoegdhede deur middel van ondersteuning gefasiliteer. Mentors, sowel as mede-leerders betrokke by dieselfde opleidingsprogram, kan help om individue se motivering te verhoog. Emosionele intelligensie-opleidingsprogramme is daarom meer effektief as leerders in kleiner groepe, waar persone mekaar voortdurend tydens die veranderingsproses kan ondersteun, verdeel word (Goleman, 1998b).

### Gebruik rolmodelle:

Die gebruik van rolmodelle in die ontwikkeling van emosionele bevoegdheid is belangrik. Op hierdie wyse kan deelnemers die effektiewe gebruik van die emosionele vaardighede observeer en tot die besef van die waarde daarvan in suksesvolle persoonlike en interpersoonlike interaksie gebring word. Leer word verder bevorder wanneer die opleiers die leerders aanmoedig om rolmodelle te bestudeer, te analiseer en na te boots (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b; Hamilton & Ghatala, 1994; Knowles, 1987).

### Verbeter insig:

Tydens emosionele leer kan die verbetering van insig in denke en gedrag gebruik word om die leerders se selfbewussyn te verhoog. Daarom word insig in emosionele leer as die sleutel tot betekenisvolle gedragsverandering beskou.

Die mees suksesvolle emosionele intelligensie-opleidingsprogramme kombineer eksperimentele metodes met die ontwikkeling van selfinsig. Nadat leerders insig in hul eie emosionele reaksies verkry het, kan vaardighede om onaanvaarbare of oneffektiewe gedrag te verander, aangeleer word (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b).

### Voorkom terugval:

Die essensiële komponent van terugvalvoorkoming is om leerders daarvan bewus te maak dat terugslae 'n normale deel van die veranderingsproses is. Terugvalvoorkoming vorm veral 'n belangrike deel van emosionele leer, aangesien leerders heel waarskynlik terugslae sal ervaar wanneer hulle poog om die nuut aangeleerde vaardighede in die werksituasie toe te pas. Sonder voorbereiding op hierdie terugslae kan leerders maklik ontmoedig word en opgee voordat hulle die punt bereik het waar die aangeleerde response outomaties is. Tydens die voorkoming van terugval moet leerders gehelp word om te besef dat foute beskou moet word as geleenthede om toekomstige terugvalle te verminder en daarop gewys word hoe om potensiële struikelblokke te identifiseer en te oorkom. Verder moet hulle geleer word



hoe om voortdurend hul eie vordering te monitor en hul selfmotivering te behou (Cherniss & Goleman, 1998; Goleman, 1998b; Noe, Sears & Fullenkamp, 1990).

### **5.3.3 Derde fase: Oordrag en instandhouding**

Die oordrag van opleiding behels die effektiewe en deurlopende toepassing van kennis en vaardighede, wat tydens opleiding verwerf is, in die werksomgewing (Broad en Newstrom, 1992). Die oordrag en instandhouding van aangeleerde vaardighede is 'n uitdaging gedurende emosionele leer. Die rede daarvoor is dat leerders by hul terugkeer na die werksituasie aan verskeie aspekte, wat vorige gedrag versterk, blootgestel word en wat teenstand teen die toepassing van die nuut aangeleerde emosionele bevoegdhede bied. Cherniss en Goleman (1998) stel die volgende riglyne voor wat met die fasilitering van die oordrag van emosionele leer kan help:

#### Aanmoediging van die toepassing van aangeleerde bevoegdhede in die werksituasie:

Die leerders kan deur hul toesighouers, mede-werkers, ondergeskiktes en ander persone in die werksomgewing aangemoedig word om die nuwe emosionele bevoegdhede toe te pas. Die mees suksesvolle metodes van aanmoediging is om leerders gereeld daaraan te herinner om nuwe vaardighede toe te pas en om die toepassing daarvan in die werksituasie te versterk. Refleksie kan gebruik word om na te dink oor die stappe wat geneem is om die aangeleerde bevoegdhede effektief in die werksituasie toe te pas, asook oor die struikelblokke en fasiliterende faktore wat tydens hierdie proses teëgekom is. Aangesien refleksie slegs in die teenwoordigheid van 'n goed ontwikkelde selfbewussyn kan plaasvind, is dit duidelik dat hierdie hoeksteen van emosionele intelligensie van groot waarde in die oordrag-en instandhoudingsfase is (Broad & Newstrom, 1992; Cherniss & Goleman, 1998; Goldstein, 1993; Goleman, 1998b).

#### Skep 'n organisasiekultuur wat leer ondersteun:

Die waarde wat 'n betrokke organisasie in die algemeen aan leer en ontwikkeling heg, dra grootliks tot die mate van oordrag van nuwe vaardighede by (Miller, 1999)

Hierdie persepsies en verwagtinge rondom die leerproses word deur die uitdagendheid van take, die vergoedingstelsel, die ontwikkelingsisteme, en die nadruk wat binne die organisasie op innovasie en kompetisie geplaas word, bepaal. Navorsing het bewys dat die oordrag van emosionele bevoegdhede na die werksomgewing deur 'n ondersteunende organisasieklimaat bevorder word (Goleman, 1998b; Van Dyk et al., 1997).

### **5.3.4 Vierde fase: Evaluering van verandering**

#### Deurlopende evaluering:

Vanweë die groter verantwoordelikheid wat vandag binne die moderne organisasie op die opleidingsfunksie geplaas word, het die evaluering van opleidingsprogramme meer aandag in die organisasieliteratuur begin geniet. Evaluering is essensieel vir die bevordering van effektiewe opleiding, aangesien dit die enigste metode is waardeur swak opleidingsprogramme verbeter en effektiewe opleidingsprogramme voortgesit kan word. Die oortuiging dat die sukses van opleidingsprogramme wat emosionele bevoegdhede ontwikkel nie gemeet kan word, verklaar die gebrek aan deeglike evalueringsoogings ten opsigte van emosionele leer. Die tekort aan geskikte meetinstrumente om die resultate van emosionele leerprogramme te meet, dra ook verder tot die problematiek rondom die effektiewe evaluering daarvan by (Bramley, 1991; Cherniss & Goleman, 1998; Goldstein, 1993; Goleman, 1998b; Gordon, 1994).

Organisasies verskaf tans toenemend meer opleiding ten opsigte van die ontwikkeling van die emosionele intelligensie van hul bestuur en werknemers. In bogenoemde bespreking is 'n aantal riglyne, soos deur Cherniss en Goleman (1998) voorgestel, uiteengesit. Hierdie riglyne word in vier fases verdeel, naamlik die voorbereidingsfase, die opleidingsfase, die oordrag- en instandhoudingsfase en die evalueringsfase. Alhoewel die riglyne daarop gemik is om groter effektiwiteit ten opsigte van die ontwikkeling van emosionele bevoegdhede te verseker, kan dit ook suksesvol in enige ander opleidingsprogram, wat persoonlike en sosiale ontwikkeling as doel stel, aangewend word. Dit sal die meeste bestuursopleidingsprogramme insluit, sowel as ander opleiding soos spanwerk, die benutting van diversiteit, kliënteverhoudings, leierskap en stresbeheer.



## 5.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is op die meting en ontwikkeling van emosionele intelligensie gefokus. Aandag is aan die verskillende meetinstrumente van emosionele intelligensie gegee. Daar is bevind dat, alhoewel daar kontroversie rondom die meting van emosionele intelligensie heers, navorsing bewys het dat hierdie konstruk wel geldig deur middel van 'n bevoegdheidsgebaseerde meting gemeet kan word.

Riglyne vir die suksesvolle ontwikkeling van emosionele intelligensie is bespreek en deur die integrasie daarvan met verskeie navorsingstudies vanuit die opleidings- en ontwikkelingsliteratuur ondersteun. Navorsing het bewys dat dit vir individue van alle ouderdomme moontlik is om hul sosiale en emosionele bevoegdhede te verbeter. Die beginsels betrokke by die effektiewe ontwikkeling van emosionele intelligensie verskil grootliks van dié beginsels wat met tradisionele opleidingsprogramme geassosieer word. Die ontwikkeling van emosionele bevoegdhede vereis die afleer van oneffektiewe gewoontes, denke, gevoelens en gedrag, en die vervanging daarvan met nuwe, meer effektiewe maniere van uitdrukking en ervaring van emosie. Vanuit die bespreking van hierdie riglyne het dit duidelik geblyk dat hierdie proses motivering, tyd, ondersteuning en praktiese oefening verg. Ten einde 'n effektiewe opleidingsprogram vir die ontwikkeling van emosionele intelligensie daar te stel, is dit nie voldoende om slegs op die opleidingsfase te konsentreer nie. Emosionele leer kan slegs suksesvol plaasvind indien die opleidingsproses ook 'n voorbereidingsfase, 'n oordrag- en instandhoudingsfase en 'n evalueringsfase insluit.

Aangesien daar in hierdie studie op die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in oproepsentrums gefokus word, sal daar in Hoofstuk 6 aan die oproepsentrumomgewing aandag gegee word.

## Hoofstuk 6

# DIE OPROEPSENTRUM-OMGEWING

### 6.1 INLEIDING

Reeds so vroeg as die 1920's het organisasies in die finansiële dienstesektor van die telefoon gebruik gemaak om beleggers omtrent die nuutste veranderinge in finansiële markte ingelig te hou. Gedurende die Tweede Wêreld-oorlog het 'n drastiese tekort aan manlike verkoops personeel ontstaan. Eerder as om vroue in hierdie poste aan te stel is die telefoon as alternatief gebruik. Hierdie eerste pogings het op klein skaal en op 'n onsistematiese wyse geskied (Katzenstein & Sachs, 1986).

Onderskeidende kenmerke van hedendaagse oproepsentrums is die massa-toepassing van die telefoon ten opsigte van verkoops- en kliëntediensake, asook die integrasie daarvan met die strategiese bemarkings- en diensleweringbeplanning van organisasies (Katzenstein & Sachs, 1986).

Die gebruik van die telefoon is interaktief en bied kliënte die geleentheid om onmiddellike respons te ontvang. Dit verminder die koste van verkope en deurdat dit meer tyd- en koste effektief is, maak dit selfs dienslewering aan kleiner rekeninghouers die moeite werd. Een van die groot voordele is dat dit veral vir internasionale besigheid geskik is.

In hierdie hoofstuk sal die *oproepsentrum* as konsep omskryf en die lewensiklus daarvan bespreek word. Daar sal aandag aan die voor- en nadele en die toekoms van oproepsentrums gegee word. Ter afsluiting sal ondersoek ingestel word na die vaardighede wat benodig word om suksesvol in 'n oproepsentrum te kan funksioneer. Daar sal in hierdie afdeling veral op die belangrike rol wat emosionele bevoegdhede in die oproepsentrum-milieu kan speel gewys word.



## 6.2 DIE OPROEPSENTRUM GEDEFINIEER

Die konsep *oproepsentrum* verwys na daardie omgewing in 'n organisasie waar die telefoon deur die lewering van kliëntediens en/ of die verskaffing van 'n verkoopskanaal gebruik word om nuwe besigheid te genereer en bestaande besigheid te behou (The Telephone comes to Life, 1995). Die oproepsentrum-omgewing kan as volg in terme van funksies en komponente gedefinieer word:

### 6.2.1 Die funksies binne die oproepsentrum-omgewing

Die hoof funksies wat oproepsentrums lewer, naamlik *verkope* en *kliëntediens*, kan as volg omskryf word:

#### Verkope:

Tele-verkope het sy begin in die laat 1950's en vroeë 1960's gehad toe die telefoon as 'n koste-effektiewe metode deur koerante gebruik is om persoonlike advertensies te verkoop en deur vervaardigingsmaatskappye vir die neem van bestellings (The Telephone comes to Life, 1995).

Vandag maak verskillende industrieë van die telefoon as verkoopskanaal gebruik. Dit stel hulle in staat om hul kliënte vinnig en sonder ongerief te bereik. Hierdie metode van verkope is meer koste-effektief deurdat dit verkoopsyfers kan verhoog, bedryfskoste kan verlaag en die organisasie meer beheer as met ander tradisionele verspreidingsmetodes oor die verkoopskanaal laat uitoefen (The Telephone comes to Life, 1995).

Die sukses van tele-verkope hang direk af van die tipe produk wat aan die kliënt gebied word. Dit bring mee dat kliënte se behoeftes herken moet word deur deeglike verbruikersnavorsing te doen om houdings en voorkeure ten opsigte van die verskaffing van produkte te bepaal. Ten einde sukses met tele-verkope te behaal, moet die produkte eenvoudig wees, waarde vir geld bied en bekostigbaar met 'n maklik verstaanbare voordelestruktuur wees (The Telephone comes to Life, 1995).

Voorheen is inkomende en uitgaande oproepe duidelik van mekaar onderskei, maar vandag met die beskikbaarheid van opleiding en tegnologie, kan een individu suksesvol in beide metodes funksioneer. Inkomende oproepe word deur bestaande kliënte of voornemende nuwe kliënte geïnisieer. Uitgaande oproepe word deur verkoopsagente na moontlike kopers, wat bestaande of nuwe kliënte van die onderneming kan wees, gemaak (Gloomfield, 1999; Katzenstein & Sachs, 1986).

Tele-verkope, hetsy inkomend of uitgaande, kan slegs suksesvol wees indien dit met ander media geïntegreer word (Katzenstein & Sachs, 1986; Nash, 1994). Hierdie integrasie vind gewoonlik plaas deurdar bestaande kliënte posbemarkingsaanbiedinge vir 'n sekere produk ontvang wat tot inkomende oproepe aanleiding kan gee, of met uitgaande oproepe opgevolg kan word. Advertensies op televisie, oor die radio, in koerante en tydskrifte, asook op die internet is ook suksesvol in die generering van inkomende oproepe.

#### Kliëntediens:

Die primêre fokus van kliëntediens is om te waarborg dat die kliënt optimale waarde uit 'n produk of diens kan put. Kliëntediens kan omskryf word as die aktiwiteite wat 'n organisasie en sy personeel onderneem om kliënte-tevredenheid te verseker sodat bestaande kliënte in die toekoms weer van die onderneming se produkte en/ of dienste gebruik sal maak en 'n positiewe beeld van die organisasie aan potensiële kliënte sal oordra (Armistead & Clark, 1992; Brown, 1990).

Binne die oproepsentrum-omgewing behels kliëntediens die verskaffing van ondersteunende dienste en die hantering van terugvoer, soos byvoorbeeld klagtes, vanaf kliënte. Die vooruitgang op die gebied van oproepsentrumtegnologie dra tot die gehalte van diens wat gelewer kan word by. Tegnologiese stelsels kan die oproepsentrum-agent in staat stel om 'n betrokke kliënt se inligting tydens 'n gesprek op te roep en om sodoende vas te stel watter produkte op watter tydstip van die onderneming aangekoop is en ook waarom die spesifieke kliënt by vorige geleenthede ingeskakel het (Dial for Opportunity, 1998).



Die belangrikheid van die kliëntediensfunksie wat deur oproepsentrums gelewer word, word deur die volgende aanhaling ondersteun: "Customer service is the final test. You can get everything else right, in terms of product, price and marketing, but unless you complete the process with incredibly good customer service, you run the risk of losing business or even going out of business" (Freemantle, 1993, p. xiii).

### **6.2.2 Die komponente van die oproepsentrum-omgewing**

Die oproepsentrum kan in terme van drie primêre komponente gedefinieer word, naamlik strategieë, stelsels en mense (Jacobsen, 1998). Hierdie komponente kan as volg omskryf word:

#### Strategieë:

Strategieë dui op die prosedure wat die oproepsentrum in staat stel om besigheidsdoelwitte te bereik. Hierdie strategieë moet die waarde van diens en ondersteuning vir die kliënt uitdruk en daardie aspekte wat 'n kompeterende voorsprong vir die organisasie kan verseker, identifiseer. Dit behels onder meer dat 'n duidelike beleid ten opsigte van die rol van ondersteuning ontwikkel moet word, die wyse van werksprestasiemeting bepaal moet word en aspekte rondom toekomstige verbeteringe geprioritiseer moet word. Tydens die formulering van strategieë moet die moontlike invloed van verandering op politieke gebied, ekonomiese siklusse, sosiale veranderinge en nuwe tegnologie op die oproepsentrum-omgewing in gedagte gehou word (Armistead & Clark, 1992; Jacobsen, 1998).

#### Stelsels:

Nadat die strategie duidelik uiteengesit is, moet die bestaande stelsels in die lig van enige verandering in die inhoud van, of nadruk op, die diensleweringfunksie hersien word. Dit sluit stelsels in wat kwaliteit, informasie, materiaal en produkte beheer (Armistead & Clark, 1992).

Die effektiewe aanwending van tegnologiese stelsels in die oproepsentrum kan beskou word as 'n metode om die strategie en die personeel se produktiwiteit te

verbeter deur die aantal kliënte-kontakte en die kwaliteit daarvan te verhoog (Jacobsen, 1998).

### Mense:

Hierdie komponent verwys na die bestuur en personeel van 'n oproepsentrum. Die sukses van 'n oproepsentrum is grootliks afhanklik van die personeel, wat verantwoordelik is vir die dienslewering. Aangesien arbeidskoste vir meer as die helfte van die gemiddelde oproepsentrum se bedryfsuitgawes verantwoordelik is, is die werknemers die waardevolste en duurste hulpbron (Armistead & Clark, 1992; Jacobsen, 1998).

Die personeel in die oproepsentrum-omgewing sal meer effektief funksioneer indien hul taak duidelik deur middel van 'n diensleweringstrategie gestel word en meer toegewyd wees as hulle aan die formulering daarvan sou kon deelneem. Die tegnologiese stelsels moet ook op so 'n wyse aangewend word dat dit die oproepsentrumstrategie ondersteun en tot die optimalisering van die werknemers se produktiwiteit en die kwaliteit van hul dienslewering bydra.

Hierdie drie komponente, naamlik mense, strategieë en stelsels, vorm dus onafhanklik en interafhanklik die grondslag van die moderne oproepsentrum.

## **6.3 DIE LEWENSIKLUS VAN 'N OPROEPSENTRUM**

Die lewensiklus van 'n oproepsentrum kan volgens Williams (2000) in ses onderskeibare fases verdeel word, naamlik die aanvanklike opstelling, integrasie met die organisasie, bereiking van 'n statiese stadium, moontlike veroudering van stelsels en die ontstaan van 'n multi-media kontaksentrum.

### **6.3.1 Die aanvanklike opstelling**

Die oprigting van 'n oproepsentrum word gewoonlik deur bestuur binne 'n organisasie geïnisieer om die vlak van dienslewering te verhoog. Dit vind veral in gevalle plaas waar konkurrente reeds oproepsentrums suksesvol aanwend.



Die opstelling van 'n oproepsentrum word as 'n metode beskou om meer met minder personeel uit te rig deur vir kliënte 'n gerieflike enkelpunt van kontak met die organisasie te bied, sowel as 'n belofte van verbetering in beide koste- en diens-effektiewiteit. Gedurende die fase van aanvanklike opstelling is die grootste uitdaging om daarin te slaag om die regte balans tussen besigheidsprosesse, tegnologie en mense te verkry.

Die volgende probleme kom volgens Williams (2000) algemeen tydens die aanvanklike opstellingfase van 'n oproepsentrum voor:

- a) 'n Onverwagte hoë kliënterespons kan oorlading veroorsaak wat kan lei tot die onvermoë om die aantal oproepe of individuele kliënte verwagtinge te hanteer. Dit mag 'n daling ten opsigte van kliënte se positiewe persepsie van die organisasie tot gevolg hê.
- b) Daar mag ontdek word dat verouderde besigheidsprosesse nie vir die nuwe werkswyse binne die oproepsentrum-omgewing geskik is nie.
- c) Tradisionele hiërargiese organisasieprosesse, waar bestuur deur die toepassing van streng bevels en kontrole gekenmerk word, gee aanleiding tot die demoralisering van oproepsentrum-agente. Aangesien sulke prosesse effektiewe uitsette belemmer, moet dit gewysig word.
- d) Die spesifieke bevoegdheid wat deur oproepsentrum-agente benodig word ten einde suksesvol te funksioneer mag nog nie bekend wees nie, wat problematies ten opsigte van die werwings- en keuringsprosesse kan wees.
- e) Die fisiese plek en ruimte waar die oproepsentrum opgestel is, mag onvoldoende in terme van die uitleg, toerusting, fasiliteite of ergonomika wees.

Ten einde bogenoemde probleme uit te skakel is dit noodsaaklik om intensiewe navorsing ten opsigte van effektiewe besigheidsprosesse, beskikbare tegnologie en personeelaspekte te doen voor 'n oproepsentrum opgestel word.

Die opstellingsfase van 'n oproepsentrum moet as die begin van voortgesette toewyding, fokus en passie vir uitstaande kliënte-tevredenheid beskou word (Williams, 2000).

### **6.3.2 Integrasie met die res van die organisasie**

Na afloop van die regstelling van probleme wat gedurende die aanvanklike opstellingsfase ervaar mag word, misluk oproepsentrums dikwels daarin om ten volle met die res van die organisasie te integreer. 'n Rede wat hiervoor aangevoer kan word, is dat alhoewel ander departemente blykbaar saam met die ingebruikneming van die oproepsentrum stem, hulle dikwels agteraf 'n afkeer het aan die nuutgevonde status en mag daarvan. Die oproepsentrum kom dus nie net teen kompetisie met konkurrente te staan nie, maar ook teen interne teenstand.

Meer suksesvolle integrasie kan bewerkstellig word deur die organisasie vroegtydig op die koms van die oproepsentrum voor te berei en alle departemente ten opsigte van die spesifieke funksies daarvan in te lig (Williams, 2000).

### **6.3.3 Die bereiking van 'n statiese stadium**

In die meeste oproepsentrums vind beduidende deurlopende verbetering nie spontaan plaas nie. Die verwagtinge wat aan 'n oproepsentrum gekoppel word, is dat dit aan die organisasie 'n kompeterende voorsprong sal bied. Indien dit nie gebeur nie, kan dit spanning veroorsaak.

Die bereiking van so 'n statiese toestand kan verhoed word deur 'n gesonde balans tussen taak en verhoudinge te handhaaf, metings ten opsigte van prestasie en dienslewering te verfyn en oproepsentrum-agente te motiveer. Die oproepsentrum moet daarna streef om as 'n lerende organisasie te funksioneer wat in deurlopende verbetering en betekenisvolle innovasie sal resulteer.

Indien 'n oproepsentrum nie daarin slaag om verby hierdie statiese toestand te beweeg nie, moet die gebruik van buite-organisasies as alternatief oorweeg word. Alhoewel heelwat direkte kontak met kliënte op hierdie wyse verlore gaan, verseker dit dat dieselfde vlak van dienslewering ontvang word as ander organisasies wat van dieselfde buite-organisasie gebruik maak (Williams, 2000).



### **6.3.4 Die moontlike veroudering van tegnologiese stelsels**

Die spoedige vooruitgang ten opsigte van informasie- en kommunikasietegnologie in die oproepsentrum-omgewing bring mee dat bestaande stelsels verouderd raak. Williams (2000) is van mening dat alhoewel moderne tegnologie van essensiële belang is, die verkryging daarvan op sigself nie 'n blywende diensvoorsprong tot gevolg sal hê nie.

Ondernemings wat konsekwente voortreflike diens lewer word deur die handhawing van 'n gebalanseerde, evolusionêre benadering tot die opgradering van tegnologiese stelsels gekenmerk. Dit beteken dat hulle wel poog om die mees effektiewe tegnologie binne hul begroting te gebruik, maar dat hulle primêre fokus hul personeel en die diens wat hulle lewer is (Williams, 2000).

### **6.3.5 Die ontwikkeling van 'n multi-media kontaksentrum**

Oproepsentrums ontwikkel spoedig in multi-kanaal kontaksentrums met verantwoordelikhede wat verder as die tradisionele inkomende oproepe strek deurdat dit ook die beantwoording van e-pos, internet- en faksboodskappe behels. Soos die multi-kanaal kontaksentrum 'n realiteit word, bring die bestuur daarvan nuwe uitdagings vir oproepsentrums mee (Van Laeken, 2000).

Die proliferasie van tegnologie, probleme ten opsigte van koördinerings van besigheidsprosesse en werksvloei, asook die onduidelikheid ten opsigte van verantwoordelikhede, is probleme wat dikwels met multi-kanaal kontaksentrums geassosieer word. Indien hierdie problematiek nie dringend ondersoek word nie, gee dit gewoonlik aanleiding tot lae vlakke van dienslewering en kliënte wat van een departement na 'n ander verwys word. Dus ontstaan 'n soortgelyke situasie as wat voor die aanvanklike opstelling van die oproepsentrum geheers het.

Moontlike probleme tydens die bogenoemde fases kan in 'n groot mate verminder word deur gereeld die ontwikkelingsproses van die oproepsentrum intern en ekstern te evalueer. Verder is dit belangrik om altyd daarop te let dat die oproepsentrum saamgestel is uit onderling verbonde komponente, naamlik besigheidsprosesse,

tegnologiese stelsels en mense. Ten einde 'n suksesvolle oproepsentrum daar te stel moet hierdie komponente altyd optimaal en in harmonie funksioneer (Williams, 2000).

#### 6.4 DIE VOOR- EN NADELE VAN OPROEPSENTRUMS

In die meeste industrieë vandag word die telefoon as 'n waardevolle manier beskou om met kliënte te kommunikeer ten einde 'n besigheidsverhouding te skep en in stand te hou. Aangesien verbruikers deesdae meer gesofistikeerd is en kennis van die dienste of produkte wat hul verlang dra, verkies 'n groot aantal kliënte om direk met 'n betrokke organisasie kontak te maak deur middel van 'n oproepsentrum, eerder as om van 'n tussenganger gebruik te maak (Dial for Opportunity, 1998; Naran, 1998; Nash, 1994).

'n Oproepsentrum is vandag strategies tot die sukses van enige organisasie aangesien dit kliënte in staat stel om die diens- of produkverskaffer maklik te bereik deur middel van 'n instrument waarmee almal bekend is. Stone (1998) beskryf een van die grootste voordele van die oproepsentrum as die feit dat *niemand* in die een-en-twintigste eeu enigsins *geïntimideer* deur die telefoon behoort te *voel nie*. Die gebruik van 'n oproepsentrum hou verskeie voordele vir die organisasie self in, maar ook vir die kliënt wat daarvan gebruik maak.

Die organisasie kan baat vind by die ingebruikneming van 'n oproepsentrum deurdat dit meer *koste- en tydeffektief* is (The Telephone comes to Life, 1995).

Die voordele van 'n oproepsentrum vir kliënte is dat dit hul soeke na informasie, die aankoop van produkte en verkryging van dienste *vinniger, geriefliker en goedkoper* maak (Dial for Opportunity, 1998; The Telephone comes to Life, 1995).

Die oproepsentrum-omgewing kan egter ook nadele inhou. Kliënte wat 'n *voorkeur vir persoonlike kontak* het of wat die aankoop van produkte of die hantering van kliëntediensaangeleenthede *te belangrik* ag om *oor die telefoon te bespreek*, sal nie daarvan gebruik maak nie (The Telephone comes to Life, 1995).



## 6.5 DIE TOEKOMS VAN OPROEPSENTRUMS

Telekommunikasiestelsels word al belangriker vir die sukses van besigheidsondernemings. Persoonlike ontmoetings met kliënte raak weens tydsbeperkinge en koste-aspekte minder en daarom is die telefoon 'n alternatiewe metode waardeur interaksie plaasvind. Aangesien oproepsentrums deesdae algemeen aanvaar word, beteken dit dat eise vir beter diens teen laer koste voortdurend toeneem (Van der Walt, 1999).

Gedurende die vorige dekade het 'n ontploffing op die gebied van oproepsentrum-ontwikkeling plaasgevind. Die een-en-twintigste eeu word deur die internet, wat as 'n alternatiewe kanaal vir opgevoede hoë inkomste kliënte gearriveer het, gekenmerk. Hierdie opkoms van die internet laat die vraag ontstaan of die net die telefoon sal vervang.

Alhoewel kliëntekontak deur middel van die internet vinnig en ekonomies is, kan die telefoon, vir diegene wat dialoog verlang, nie vervang word nie. Die internet kan slegs as bedreiging beskou word vir tradisionele oproepsentrums waar die telefoon as die enigste betekenisvolle vorm van kommunikasie benut word. Die telefoon bly egter steeds 'n meer onmiddellike kanaal vir meer komplekse navrae. Mense hou daarvan om met ander te praat en daar sal altyd lastige vrae wees wat nie effektief deur middel van die internet beantwoord kan word nie. (Gloomfield, 1999; Matan, 1999; Will the Web replace the Phone?, 1999).

Die internet bied beslis 'n uitdaging aan die tradisionele oproepsentrum, maar sal nie die ondergang daarvan beteken nie. Die rede wat daarvoor aangevoer word, lui as volg: "People can access the telephone any time, any place, anywhere. Until we can all afford palm-tops, the call centre is here to stay" (Will the Web replace the Phone?, 1999, p. 26).

Oproepsentrums sal dus nog lank gebruik word, maar die toekoms van die bedryf is in internetondersteuning geleë. In die toekoms sal tradisionele oproepsentrums tot kliëntekontaksentrums moet ontwikkel waar kliënteverhoudings deur die integrasie

van die telefoon, pos, faks, internet, e-pos, interaktiewe televisie en videokonferensies gebou sal word (Pieterse, 2000; Van Laeken, 2000).

## 6.6 WERKSUKSES BINNE DIE OPROEPSENTRUM-OMGEWING

Die sukses van 'n oproepsentrum word hoofsaaklik deur die effektiewe keuring, opleiding en bestuur van die personeel bepaal. Die hoofrede daarvoor is dat personeelkoste ongeveer 60% tot 70% van 'n oproepsentrum se bedryfsbegroting beslaan en dat die doeltreffende benutting van menslike hulpbronne daarom 'n uiters beduidende finansiële uitwerking kan hê (Morrison, 1999). Volgens Schank en Anton (1998) kan werksukses in hierdie omgewing slegs behaal word mits die personeel 'n komplekse stel vaardighede bemeester het wat hulle in staat stel om kliënte tevrede te stel, beide tydens verkoopstransaksies en dienslewering.

Die oproepsentumbestuurder het dus die taak om eerstens die effektiwiteit van bestaande personeel deur middel van opleiding te optimaliseer. Tweedens moet hierdie bestuurder toesien dat nuwe personeel aangestel word wie se spesifieke eienskappe en agtergrond hulle die grootste potensiaal sal bied om tot die mees suksesvolle oproepsentrum-agente te ontwikkel.

Ten einde personeel in die oproepsentrum-omgewing effektief te keur, op te lei en te bestuur, ontstaan die vraag watter vaardighede benodig word om optimale sukses te kan behaal. Vorige navorsing dui daarop dat werksukses binne die oproepsentrum-omgewing grootliks van 'n kombinasie van tegniese vaardighede en emosionele bevoegdheid afhanklik is (Feasel, 1998; Is your Call Centre worth It?, 1999; Naran, 1998; Shank & Anton, 1998; Williams, 2000).

### 6.6.1 Tegniese vaardighede

Volgens Martin (1989) is die eerste stap tot goeie dienslewering om voorbereid te wees. Oproepsentrum-agente moet oor produkkennis beskik en ingelig wees ten opsigte van die aard en omvang van die dienste wat deur hul organisasie gelewer word. Tegnologie is een van die mees dinamiese velde van innovasie in vandag se oproepsentrums en daarom moet agente opgelei word om die beskikbare stelsels



effektief te gebruik en ook voortdurend ingelig word ten opsigte van nuwe ontwikkelinge op die gebied van oproepsentrumtegnologie`.

“Although the technology is indispensable, the call centre is a people-centric, customer facing business. Without careful training and management, operators could nullify any advantage a company may attribute to its technology.” (Training will take Call Centres from “Adolescence” to Maturity, 1999, p. 10). Tegniese vaardighede is dus nodig om die werk te kan verrig, maar vanweë die mens-gesentreerdheid binne die oproepsentrum-omgewing is dit noodsaaklik om op emosionele bevoegdhede te fokus.

### 6.6.2 Emosionele bevoegdhede

Verskeie navorsers het reeds bewys dat daar ’n beduidende positiewe verband tussen emosionele intelligensie en algemene werksprestasie bestaan (Abraham, 1999; Bar-On, 1996; Cherniss & Goleman, 1998b; Cooper & Sawaf, 1998; Dulewicz & Higgs, 1998; Goleman, 1998, Weisinger, 1998). Alhoewel geen navorsingstudies tot op hede gevind kon word wat spesifiek ondersoek na die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing instel nie, is daar verskeie outeurs wat wel die belangrikheid van emosionele bevoegdhede in die sukses van oproepsentrums uitlig (Behm, 1995; Bendor-Samuel, 1999; Cox, 1999; Stone, 1998; Williams, 2000).

Volgens Cox (1999) is moderne oproepsentrums onderhewig aan voortdurende verandering. Werknemers moet oor die vermoë beskik om by vinnige tegnologiese ontwikkeling aan te pas, asook by die volume en veranderlike aard van hul werkslading. Die lewering van nuwe dienste, die verlenging van werksure of interne bevorderings kan tot evolusionêre, maar soms revolusionêre veranderinge in ’n oproepsentrum bydra. Dus moet werknemers oor *aanpasbaarheid* beskik om verandering op ’n buigsame wyse te kan hanteer en oor *innovasie* om gemaklik met nuwe idees, benaderings en informasie te kan wees.

Die sukses van organisasies hang dikwels af van die gees wat onder werknemers heers. Ten einde hoë kwaliteit diens in ’n oproepsentrum te kan lewer, is dit

noodsaaklik om 'n motiverende omgewing te skep en te behou waarin personeel persoonlike redes kan vind om hulself tot die voordeel van die kliënt toe te wy (Behm, 1995). Laasgenoemde outeur plaas hier nadruk op die waarde van die emosionele bevoegdhede *toewyding*, *optimisme* en *diensoriëntasie*.

'n Oproepsentrum is gewoonlik die eerste en, in heelwat gevalle, die enigste skakel tussen die kliënt en die organisasie. Die kliënt se ervaring oor die telefoon kan sy/haar persepsie van die organisasie direk beïnvloed. Daarom is dit noodsaaklik dat hierdie ervaring positief moet wees. Oproepsentrum-agente moet dus effektief aangewend word om kliënte-tevredenheid en -lojaliteit pro-aktief te verhoog. Hulle moet dus in staat wees om *vertrouensbande* met kliënte *te bou*. (Bendor-Samuel, 1999; Stone, 1998)

Volgens Williams (2000) moet opleiding in die oproepsentrum-omgewing op effektiewe kommunikasie, probleemoplossing, besluitneming en die aanvaarding van verantwoordelikheid gerig word. Hierdie outeur bevestig dus dat *kommunikasievermoë* en *pligsbesef* belangrike bevoegdhede is.

Oproepsentrums ontvang dikwels oproepe van kliënte wat aggressief, geïrriteerd of veeleisend is en sodoende geweldige spanning vir agente kan veroorsaak. Sulke situasies verg eerstens dat die agent kalm moet bly en versigtig na die kliënt moet luister sonder om met woede te reageer. Dit is belangrik om nie die kliënt in die rede val nie en om die probleem te parafraseer om begrip daarvoor te toon. Ter afsluiting moet die kliënt verseker word dat die klagte met prioriteit hanteer sal word (Queck, 1999; Word War, 2000). Werknemers in oproepsentrums moet dus oor die vermoë beskik om moeilike kliënte te hanteer. Dit kan slegs suksesvol gebeur as hulle goeie *selfbeheer* kan uitoefen, *empatie* kan betoon, en *konflikbestuur* en *streshantering* kan toepas.

Die stel vaardighede wat vir tele-verkope en tele-dienslewering verlang word verskil en dit moet reeds vanaf die werwingstadium herken en aanvaar word. 'n Navorsingstudie in die versekeringsbedryf het bevind dat verkoopsagente wat oor bevoegdhede soos *selfvertroue*, *inisiatief* en *begrip vir ander* beskik, hoër verkoopsyfers behaal (Goleman, 1998b), terwyl die emosionele bevoegdheidsareas



*selfbewussyn* en *empatie* deur Barlow en Maul (2000) beskryf word as uiters waardevol in die lewering van hoë gehalte kliëntediens.

'n Kliënte-kontak bevoegdheidsmodel, wat spesifiek op rolle in die oproepsentrum-omgewing fokus, is reeds deur Saville & Holdsworth Ltd. (SHL) as deel van 'n gerekenariseerde asseseringstelsel, naamlik "Enter Decision Maker", ontwikkel. Alhoewel hierdie program nie spesifiek net op *emosionele bevoegdhe* fokus nie, ondersteun dit die belangrike rol wat persoonlike bevoegdhede in die sukses van oproepsentrums speel. Hierdie program wat in die werwingstadium gebruik word om te bepaal of kandidate oor die potensiaal beskik om sukses in die spesifieke pos te behaal, is uit 'n persoonlikheidsvraelys en gestruktureerde bevoegdheidsgebaseerde onderhoud saamgestel. SHL het die volgende bevoegdhede geïdentifiseer om die optimale werkprofiel in die oproepsentrum-omgewing te beskryf: mondelinge en skriftelike kommunikasievermoëns, kliënte-fokus, kwaliteitsoriëntasie, spanwerk, verdraagsaamheid, die vermoë om met kliënte oor die weg te kom, probleemoplossingsvaardighede, betroubaarheid, invloed, spesialiskennis. Sommige van hierdie bevoegdhede is meer kognitief van aard, maar dit is duidelik dat nadruk op die emosionele bevoegdhede *kommunikasievermoë*, *spanwerk*, die *bou van vertrouensbande* met kliënte, *vertrouenswaardigheid* en *invloed* geplaas word (The Call Centre Competency Test, 1999).

Vanweë die spesifieke aard van 'n oproepsentrum, die eise wat hierdie omgewing aan werknemers stel en die nadruk wat bogenoemde outeurs op emosionele bevoegdhede plaas, kan aanvaar word dat emosionele intelligensie van kritieke belang vir werksukses in die oproepsentrum-omgewing sal wees.

## 6.7 SAMEVATTING

'n Doeltreffende oproepsentrum kan hoë kwaliteit tele-verkope en kliëntediens bied. 'n Groot aantal organisasies gebruik deesdae 'n oproepsentrum met goed opgeleide personeel, wat professioneel bestuur word, ten einde meer winsgewend te kan funksioneer. Organisasies wêreldwyd erken dat 'n oproepsentrum 'n belangrike fokuspunt ten opsigte van groei, welvarendheid en besigheidsoorlewing in die een-en-twintigste eeu is. Vandag is die oproepsentrum-industrie een van die magtigste

wapens in 'n organisasie se arsenaal vir die versekering van sukses in terme van uitstaande verkope, bemarking en kliëntediens. Dit is dus noodsaaklik dat organisasies wat van oproepsentrums gebruik maak voortdurend op hoogte bly van nuwe besigheidstrategieë, tegnologiese vooruitgang en menslike hulpbronontwikkeling. Die erkenning van die waarde van emosionele intelligensie, veral vir keurings- en opleidingsdoeleindes en om werksafwesigheid en arbeidsomset te bekamp, kan bydra om die oproepsentrum tot 'n selfs meer kragtige winsgenererende komponent te ontwikkel.

In hierdie hoofstuk is daar op die *oproepsentrum* gefokus. In Hoofstuk 7 sal die metode van ondersoek wat in hierdie studie gebruik is, bespreek word. Daar sal aandag gegee word aan die beskrywing van die steekproef en die veranderlikes, die formulering van hipoteses, die bespreking van die navorsingsontwerp, die meetinstrumente, asook die statistiese verwerkingstegnieke wat aangewend is.



## Hoofstuk 7

### METODE VAN ONDERSOEK

#### 7.1 INLEIDING

In die vorige hoofstukke is nadruk op die vernaamste bevindinge rondom vorige navorsing oor emosionele intelligensie geplaas. In hierdie hoofstuk verskuif die klem na die navorsingsmetodiek wat in hierdie spesifieke studie gevolg is.

#### 7.2 STEEKPROEF

In hierdie studie is van gestratifiseerde ewekansige steekproefneming gebruik gemaak. Die populasie in hierdie studie kan omskryf word as die werknemers in die oproepsentrum-omgewing in die hoofkantoor van 'n groot lewensversekerings-maatskappy. Verskillende strata is geïdentifiseer en daarna is 'n ewekansige steekproef vanuit elke afsonderlike stratum getrek. Die groepsindeling het op *omgewing* as veranderlike betrekking gehad en drie strata tot gevolg gehad, naamlik die verkoops-, kliëntediens- en administrasie-omgewings binne die oproepsentrum-milieu. Sodoende is 'n verteenwoordigende steekproef met duidelik herkenbare subpopulasies, met 'n groter mate van sekerheid vanuit die populasie as deur eenvoudige ewekansige steekproefneming, verkry. Die grootte van die steekproef, sowel as die aantal elemente per stratum, is primêr op grond van praktiese en logistiese oorwegings bepaal en nie op statistiese krag- en presiesie-oorwegings gebaseer nie. Die rede hiervoor is dat sekere praktiese beperkinge onafwendbaar was.

'n Verdere voordeel van die gestratifiseerde ewekansige steekproef is dat 'n kleiner steekproef as met eenvoudige ewekansige steekproefneming benodig word om te verseker dat belangrike strata verteenwoordig word (Steyn, Smit & Du Toit, 1982).

Die rede waarom hierdie studie slegs in een organisasie uitgevoer is, is om van bestaande kriteria soos produksie- en kwaliteitsmetings as maatstaf vir werksprestasie gebruik te kon maak.

'n Totaal van 153 vraelyste is aan spanleiers uitgedeel, waarvan 135 terugontvang en volledig voltooi is. Dit verteenwoordig 'n responskoers van 88.2% (sien Tabel 7.1). Hierdie bevredigende responskoers kan moontlik verklaar word deurdat spanleiers vooraf 'n inligtingsessie oor die omvang en doel van die studie bygewoon het, die vraelyste persoonlik aan elke spanleier uitgedeel is en die voltooiing daarvan deur bestuur opgevolg is.

**TABEL 7.1     DIE BEHAALDE RESPONSKOERS**

Vraelyste uitgedeel	153
Vraelyste volledig voltooid terugontvang	135
<i>Persentuele responskoers</i>	<i>88.2 %</i>

### **7.2.1    Verdeling van die steekproef volgens omgewing**

*(Vraelys: Afdeling A1)*

Die drie strata waarin die steekproef verdeel is, is baie eweredig verteenwoordig, naamlik kliëntediens 33%, verkope 34% en administrasie 33% (Figuur 7.1). Die hooftake van die oproepsentrum-agente wat in hierdie drie omgewings werksaam is, kan soos volg opgesom word:

#### Kliëntediens:

Die hantering van inkomende oproepe vanaf kliënte, adviseurs en makelaars. Hierdie oproepe behels navrae oor waardes, die instelling van eise, sessies, asook polisvernuwings. Hierdie oproepsentrum-agente lewer dus na-verkopediens, wat inligting, raadgewende en instandhoudingsdienste en klagtehantering insluit, om sodoende kliënte-tevredenheid te verseker.

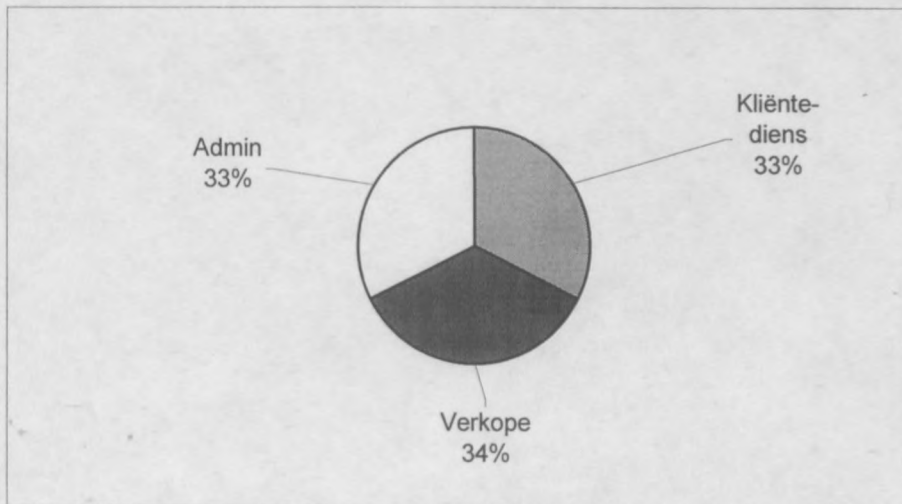


### Verkope:

Die hantering van inkomende oproepe vanaf bestaande kliënte wat op posbemarkingsaanbiedings reageer, asook vanaf nuwe of bestaande kliënte wat in versekeringsprodukte wat in die media (televisie, radio, koerante, tydskrifte en internet) geadverteer is, belangstel. Uitgaande oproepe word ook gemaak om bestaande kliënte, wat beleggingsvoorstelle per pos ontvang het, op te volg.

### Administrasie:

Die administratiewe proses-assistente lewer 'n ondersteunende funksie aan die kliëntediensverteenvoerders. Hulle neem alle versoeke wat nie onmiddellik per telefoon deur die kliëntediensverteenvoerders afgehandel kan word nie oor, en sluit dit af. Hulle is ook vir verdere korrespondensie met die kliënte verantwoordelik. Uitgaande oproepe word gemaak om verdere informasie rondom versoeke in te win, asook om terugvoer aan kliënte rakende hul navrae te verskaf.



**FIGUUR 7.1**

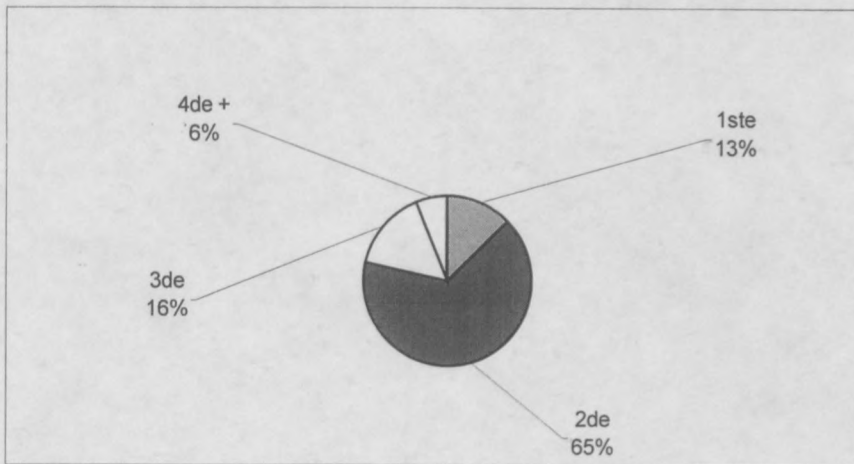
### **FREKWENSIEVERDELING VAN DIE OPROEPSENTRUM-OMGEWING**

#### **7.2.2 Verdeling van die steekproef volgens dienstydperk**

*(Vraelys: Afdeling A2)*

Alle proefpersone het 'n minimum van 12 maande diens in hul spesifieke pos. Dit beteken dat lae werkspreslasie nie aan 'n leer- of inburgerfase toegeskryf kan word nie. Die grootste meerderheid van die proefpersone (65%) is in hul tweede jaar

werksaam in hul huidige pos as oproepsentrum-agent. Die minderheid proefpersone (6% ) werk al vir langer as drie jaar as agent in die oproepsentrum-omgewing, wat die hoë arbeidsomset in oproepsentrums bevestig (Figuur 7.2).

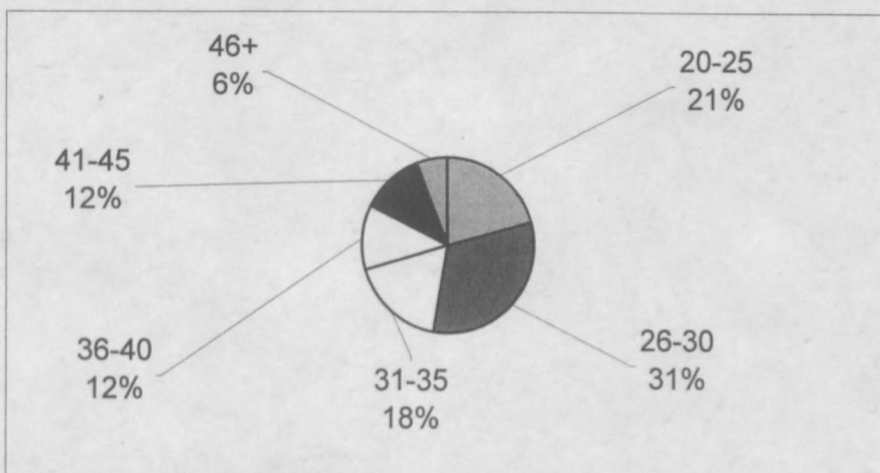


**FIGUUR 7.2**  
**DIENSTYDPERK**

### 7.2.3 Verdeling van die steekproef volgens ouderdom

*(Vraelys: Afdeling A3)*

Die grootste gedeelte van die respondente (31%) val binne die 26 tot 30 jaar ouderdomsgroep, alhoewel 'n beduidende persentasie binne die ouderdomsgroep 20 tot 25 (21%) val (Figuur 7.3).



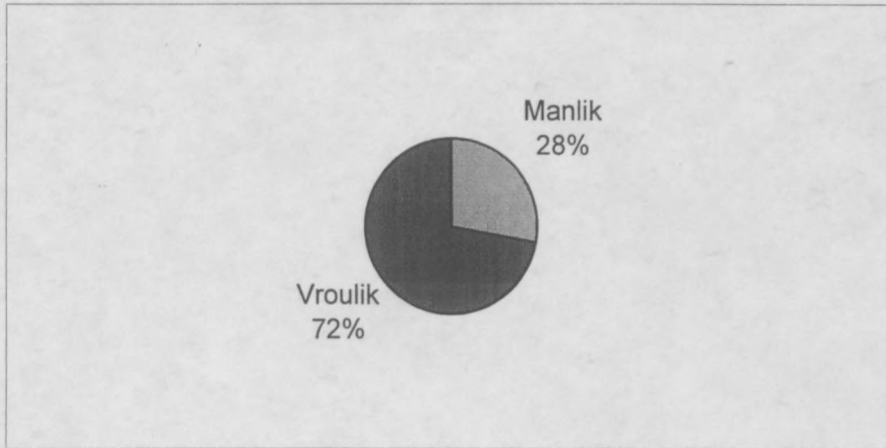
**FIGUUR 7.3**  
**OUERDOMSVERDELING VAN DIE STEEKPROEF**



#### 7.2.4 Verdeling van die steekproef volgens geslag

(Vraelys: Afdeling A4)

Wat die geslagskenmerke van die steekproef aanbetref, is 72% van die proefpersone vroulik is, terwyl slegs 28% manlik is (Figuur 7.4).



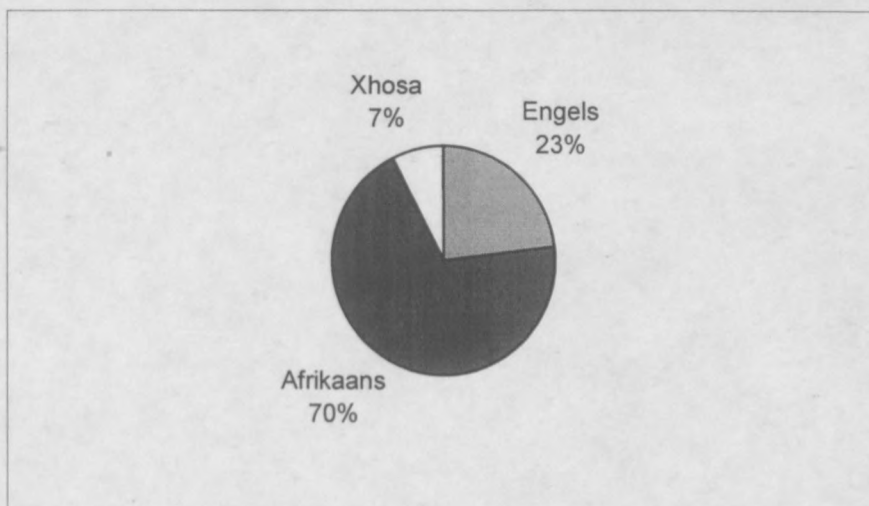
FIGUUR 7.4

#### GESLAGSVERDELING VAN DIE STEEKPROEF

#### 7.2.5 Verdeling van die steekproef volgens huistaal

(Vraelys: Afdeling A5)

Die meerderheid van die proefpersone (70%) is Afrikaanssprekend, terwyl 23% Engels- en 7% Xhosasprekend is (Figuur 7.5).



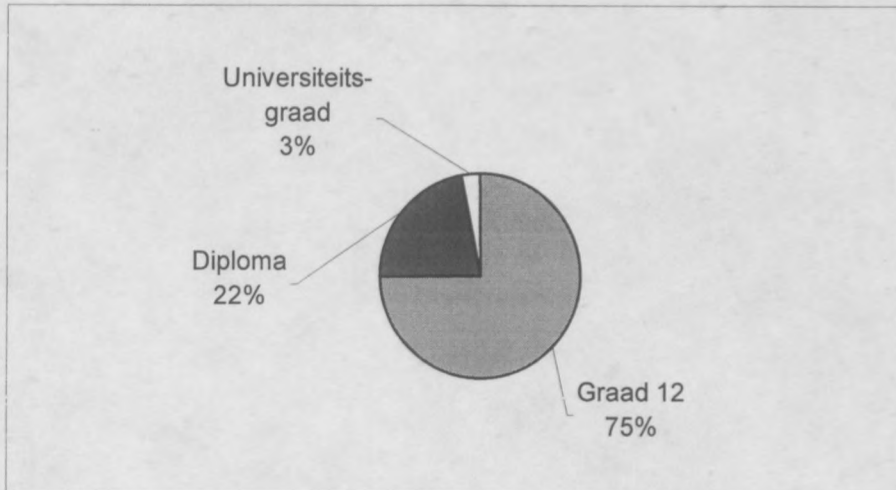
FIGUUR 7.5

#### HUISTAALVERDELING VAN DIE STEEKPROEF

### 7.2.6 Verdeling van die steekproef volgens opvoedkundige kwalifikasie

(Vraelys: Afdeling A6)

Die grootste persentasie van die proefpersone (75%) beskik oor 'n Graad 12 kwalifikasie. Alhoewel die opvoedingspeil in 'n mate verskil, het al die proefpersone minstens graad 12 geslaag.



FIGUUR 7.6

KWALIFIKASIEVERDELING VAN DIE STEEKPROEF

## 7.3 VERANDERLIKES

### 7.3.1 Afhanklike veranderlike

Die afhanklike veranderlike in hierdie studie is die *werksprestasie* van die oproepsentrum-agente. Vir die doeleindes van hierdie studie is van data, soos verkry met behulp van die prestasiebeoordelingsmetode deur die spesifieke organisasie ontwikkel en toegepas, gebruik gemaak. Hierdie stelsel van werksprestasiebeoordeling is daarop gemik om te verseker dat bevordering en vergoeding, wat jaarlikse verhogings en maandelikse of kwartaalikse bonusse insluit, hoofsaaklik op meriete gegrond sal wees.

Volgens hierdie beoordelingstelsel bestaan elke oproepsentrum-agent se werksprestasie-telling uit twee hoof komponente, naamlik 'n produksiemeting en 'n kwaliteitsmeting. Die produksiemeting word direk gebaseer op informasie wat deur



rekenaarstelsels gemoniteer word en sluit prestasiefaktore soos die aantal oproepe hanteer, die tyd wat dit neem om 'n oproep te beantwoord, die aantal ure per dag wat die oproepsentrum-agent op sy/ haar stelsel aangeteken en gereed is om oproepe te ontvang en die aantal transaksies wat suksesvol afgehandel is. Die kwaliteitsmeting word verkry deur 'n aantal oproepe per oproepsentrum-agent op 'n ewekansige wyse te selekteer en dit volgens 'n standaard beoordelingskaal te bepunt (oproepe word om hierdie rede, asook vir sekuriteitsdoeleindes, op band opgeneem). Hierdie kwaliteitsbeoordelingskaal sluit faktore in soos die korrekte toepassing van die oproepstruktuur, die hantering van besware, algemene beheer oor die oproep, taalgebruik en suksesvolle passing tussen die behoefte van die kliënt en die produk of diens aangebied.

'n Algehele werksprestasie-telling, wat saamgestel word deur tellings ten opsigte van bogemoemde faktore volgens die gewig wat daaraan toegeken word te kombineer, word bereken en dié syfer was vir hierdie navorsingstudie beskikbaar.

Die produksiemetings word op 'n daaglikse basis vanaf die rekenaarstelsels verkry, terwyl die kwaliteitsmeting maandeliks plaasvind. Die algehele werksprestasiesyfers word op 'n maandelikse basis aan die oproepsentrum-agente bekend gemaak en gebruik om 'n kumulatiewe jaarsyfer te bereken.

Aangesien die produksiemetings op stelsel-data gebaseer is en die kwaliteitsmetings deur goed opgeleide individue met behulp van 'n standaard beoordelingskaal geskied, word subjektiwiteit grootliks uitgeskakel. Dit dra dus tot die betroubaarheid en die geldigheid van die werksprestasie-tellings by.

### **7.3.2 Onafhanklike veranderlikes:**

*Emosionele intelligensie* dui op 'n individu se vermoë om sy/haar eie en ander se emosies te herken en te bestuur ten einde effektief te funksioneer. Die "Emotional Competency Inventory" (Hay/McBer, 1999b) is as meetinstrument gebruik. Die totale emosionele intelligensie-telling, tellings verkry ten opsigte van die saamgestelde skale, asook die onderskeie emosionele bevoegdhede tree as

onafhanklike veranderlikes op (sien Afdeling 7.6.3 vir 'n volledige beskrywing hiervan).

#### 7.4 HIPOTEESES

Teen die agtergrond van die literatuurstudie en met inagneming van die doelstelling van hierdie studie, word die volgende hipoteses geformuleer:

##### Hipoteses 1 (a-d):

$H_{01}$  : Daar is geen statisties beduidende verband tussen die totale emosionele intelligensie-tellings en die werksprestasië van individue in onderskeidelik

- a) die hele oproepsentrum-omgewing,
- b) kliëntediens,
- c) verkope en
- d) administrasie nie.

$H_{a1}$  : Daar is 'n statisties beduidende positiewe verband tussen die totale emosionele intelligensie-tellings en die werksprestasië van individue in onderskeidelik

- a) die hele oproepsentrum-omgewing,
- b) kliëntediens,
- c) verkope en
- d) administrasie.

##### Hipoteses 2 (a-c):

$H_{02}$  : Daar is geen statisties beduidende verskil in die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasië in die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik

- a) kliëntediens,
- b) verkope en
- c) administrasie nie.



H<sub>a2</sub> : Daar is 'n statisties beduidende verskil in die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik

- a) kliëntediens,
- b) verkope en
- c) administrasie.

### Hipoteses 3 (a-d):

H<sub>03</sub> : Daar is geen statisties beduidende verband tussen die tellings ten opsigte van die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie<sup>1</sup> (selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid) en die werksprestasie van individue in onderskeidelik

- a) die hele oproepsentrum-omgewing,
- b) kliëntediens,
- c) verkope en
- d) administrasie nie.

Ha3 : Daar is 'n statisties beduidende positiewe verband tussen die tellings ten opsigte van die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie<sup>1</sup> (selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid) en die werksprestasie van individue in onderskeidelik

- a) die hele oproepsentrum-omgewing,
- b) kliëntediens,
- c) verkope en
- d) administrasie.

<sup>1</sup> Die ondersoek na die verband tussen werksprestasie en die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie impliseer dat daar in werklikheid vier afsonderlike hipoteses in elke omgewing (a, b, c en d) gestel word.

**Hipoteses 4 (a-c):**

H<sub>04</sub> : Daar is geen statisties beduidende verskil tussen die gemiddelde tellings ten opsigte van werksprestasie in die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik

- a) kliëntediens,
- b) verkope en
- c) administrasie, nie.

H<sub>a4</sub> : Daar is 'n statisties beduidende verskil tussen die gemiddelde tellings ten opsigte van werksprestasie in die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik

- a) kliëntediens,
- b) verkope en
- c) administrasie.

**Hipoteses 5 (a-c):**

H<sub>05</sub> : Daar is geen statisties beduidende verskil tussen die gemiddelde tellings ten opsigte van emosionele intelligensie in die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik

- a) kliëntediens,
- b) verkope en
- c) administrasie, nie.

H<sub>a5</sub> : Daar is 'n statisties beduidende verskil tussen die gemiddelde tellings ten opsigte van emosionele intelligensie in die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik

- a) kliëntediens,
  - b) verkope en
  - c) administrasie.
-



## 7.5 ALGEMENE ONTWERP

Daar is 'n ex post facto-studie (veldstudie) uitgevoer. Dit behels die bestudering van 'n bestaande verband tussen veranderlikes sonder enige beplande ingreep of ewekansige toewysing van proefpersone. 'n Veldstudie is 'n ex post facto wetenskaplike ondersoek wat poog om verbande tussen sosiologiese, sielkundige of opvoedkundige veranderlikes binne werklike sosiale strukture, soos byvoorbeeld gemeenskappe, skole of organisasies, te bepaal. Tydens 'n veldstudie manipuleer die navorser geen onafhanklike veranderlikes nie (Kerlinger, 1973).

Die emosionele intelligensie-tellings van die proefpersone is deur middel van 'n vraelys verkry en met die werksprestasiesyfers vergelyk.

Navorsing het bewys dat vraelyste wat op self-evaluering berus nie die mees geldige wyse is om 'n individu se emosionele intelligensie te bepaal nie (Hay/ McBer, 1999a). Fischer (1998) bevestig hierdie bevinding met die volgende stelling: "It's very tough to measure your own emotional intelligence, because most of us don't have a clear sense of how we come across to other people" (p. 297).

Daar is beluit om in hierdie studie van die individue se spanleiers gebruik te maak (hul direkte lynbestuurders) om hulle ten opsigte van hul emosionele bevoegdhede te evalueer. Daar was 31 spanleiers betrokke wat dus 'n ratio van 4.9 subjekte per spanleier opgelewer het. Die spanleiers is veral geskik vir die evaluering van hul spanlede se vermoë om hul eie en ander se emosies te herken en te bestuur om die volgende redes:

- a) Die spanleiers beweeg gedurig in die oproepsentrums tussen hul spanlede rond. Sodoende verkry hulle nie alleenlik insig in die wyse waarop 'n spanlid sy/ haar eie emosies in die werksomgewing handhaaf nie, maar ook in die wyse waarop hulle met kliënte, medewerkers en bestuur in interaksie tree.

- b) Ten einde die kwaliteitsdimensie van die spanlede se werk te bepaal, luister elke spanleier ook op 'n gereelde basis na gesprekke wat met kliënte plaasgevind het (alle gesprekke word vir hierdie doeleinde, asook vir sekuriteitsredes op band opgeneem). Deur na hierdie gesprekke te luister, kry die spanleier die geleentheid om te evalueer hoe suksesvol die spanlid sy/ haar eie emosies, sowels as dié van die kliënt, kan herken en bestuur.

Al die betrokke spanleiers het vooraf 'n inligtingsessie bygewoon waar hulle aan die konsep *emosionele intelligensie* bekend gestel is, van die impak daarvan op die werksomgewing bewus gemaak is, en ook omtrent die moontlike voordele wat dit vir die betrokke organisasie mag inhou, toegelig is. Die inhoud van die vraelys, asook belangrike aspekte rondom die invul daarvan, is bespreek.

'n Vraelys bestaande uit drie afdelings (A, B en C) is deur die proefpersone se spanleiers voltooi. In Afdeling A is biografiese inligting ingesamel ten einde die steekproef akkuraat te kan beskryf, Afdeling B bevat die "Emotional Competency Inventory" (Hay/ McBer, 1999b) waardeur die emosionele intelligensie van die proefpersone gemeet is, en Afdeling C bevat die werksprestasie-telling.

## 7.6 MEETINSTRUMENTE

Die meetinstrument wat vir hierdie studie gebruik is, is 'n vraelys wat uit drie afdelings (A, B & C) bestaan (sien Bylae A). Afdeling A bestaan uit 6 items wat ten doel het om biografiese inligting omtrent die proefpersone te bekom. Afdeling B bestaan uit die "Emotional Competency Inventory" (Hay/ McBer, 1999b). Verder is metings ten opsigte van werksprestasie, soos deur die organisasie bepaal (sien Afdeling 7.3.1), in Afdeling C ingesamel.

Die "Emotional Competency Inventory" (ECI) is eers in 1999 in gebruik geneem en is nog nie algemeen bekend binne die veld van bedryfsielkunde nie. Daarom sal ter oriëntasie in die hieropvolgende afdelings aan die ontwikkeling, die eienskappe en



inhoud, asook die psigometriese kenmerke van hierdie meetinstrument aandag gegee word.

### 7.6.1 Die ontwikkeling van die “Emotional Competency Inventory” (ECI)

Goleman (1998b) het ’n model van emosionele intelligensie bestaande uit 25 bevoegdhede, wat in vyf saamgestelde skale verdeel is, voorgestel. Hierdie model was die resultaat van die uitbouing en integrasie van bestaande navorsing rondom emosionele bevoegdhede (Boyatzis, 1982; Rosier, 1994; Spencer & Spencer, 1993). Die model kan as volg opgesom word:

- a) Die *selfbewussyn*-saamgestelde skaal het die bevoegdhede emosionele bewussyn, akkurate self-evaluering, en selfvertroue ingesluit;
- b) die *selfregulering*-saamgestelde skaal het selfbeheer, vertrouenswaardigheid, pligsgetrouheid, aanpasbaarheid en innovasie ingesluit;
- c) die *motivering*-saamgestelde skaal het prestasie-motivering, toewyding, inisiatief en optimisme ingesluit;
- d) die *empatie*-saamgestelde skaal het begrip vir ander, ontwikkeling van ander, diensoriëntasie, benutting van diversiteit en politieke bewussyn ingesluit en
- e) die *sosiale vaardigheid*-saamgestelde skaal het invloed, kommunikasie, konflikbestuur, leierskap, veranderingskatalisator, die bou van vertrouensbande, samewerking en spanvermoë ingesluit.

Alhoewel verskeie metodes beskikbaar was om die gedragskomponent van hierdie bevoegdhede te meet deur middel van onderhoude (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1983), simulasies en takseersentrums (Thornton & Byham, 1982), was ’n vraelysvorm wenslik vir makliker toepassing, groter omvattendheid (om te verseker dat al die bevoegdhede in die model deur middel van een meetinstrument gemeet kan word) en geldigheid. ’n Bevoegdheidsgebaseerde vraelys, naamlik die “Self-Assessment Questionnaire” (SAQ), wat in 1991 deur Boyatzis ontwikkel is, is as uitgangspunt gebruik. Items vir nie-kognitiewe bevoegdhede is herskryf en deur addisionele items aangevul. Die SAQ was ’n bruikbare beginpunt, aangesien dit

vanuit bevoegdheids ontwikkel is wat ten opsigte van prestasie in verskeie bevoegdheidstudies, wat op bestuurders en leiers uitgevoer is, gevalideer is (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

In 1998 is die eerste weergawe van die “Emotional Competency Inventory” (ECI) op ’n steekproef van 596 individue, bestaande uit bestuurders, verkoops persone en studente, afgeneem. Die skale van die ECI is op grond van betroubaarheidskoëffisiënte en interkorrelasie van items hersien. Aan die begin van 1999 is die ECI deur personeel van Hay/ McBer herskryf deur van hul databasis van inligting ten opsigte van bevoegdheidsmetings in verskeie organisasies gebruik te maak (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

Die aantal bevoegdheidskale van Goleman (1998b) se model is heroorweeg en herklassifiseer op grond van faktoranalise en betroubaarheidsanalise van die data van die eerste weergawe van die ECI. *Innovasie* is in die *inisiatiefskaal* geïntegreer. Die *optimismeskaal* het hoog met die *prestasiemotiveringskaal* gekorreleer en is daarom geïntegreer tot die nuwe *prestasie-oriëntasieskaal*. Die items van die bevoegdheid *benutting van diversiteit* het hoog met die *begrip vir ander*-skaal gekorreleer en is saamgevoeg in ’n nuwe *empatie-skaal*. Die *toewyding*-items het hoog met die *leierskapskaal* gekorreleer. Hierdie betrokke items het almal op toewyding aan groepsdoelwitte, -waardes en visie, wat die temas van die *leierskapskaal* vorm, gedui. Daarom is hulle almal in die *leierskapskaal* geïntegreer. Die *samewerkingskaal* se items het hoog met die *spanvermoëskaal* gekorreleer en is in ’n skaal met die nuwe naam *spanwerk en samewerking* geïntegreer. Twee ander naamveranderinge het plaasgevind, naamlik *politieke bewussyn* na *organisasiebewussyn* en *emosionele bewussyn* na *emosionele selfbewussyn* (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

Die oorspronklike vyf saamgestelde skale is na vier verminder, naamlik *selfbewussyn* (die vermoë om eie emosies te herken), *selfbestuur* (die vermoë om eie emosie te bestuur), *sosiale bewussyn* (die vermoë om ander se emosies te herken) en *sosiale vaardigheid* (die vermoë om ander se emosies te bestuur).



### 7.6.2 Beskrywing van die “Emotional Competency Inventory” (ECI)

Die ECI is ’n 360-grade bevoegdheidsgebaseerde instrument wat emosionele bevoegdheid meet. Die instrument bestaan uit 110 items; gevolg deur ’n 7 punt responskaal wat soos volg voorgestel kan word:

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

Die vraelys neem gemiddeld 30 minute om te voltooi. Hoë tellings behaal in die ECI dui op individue met ’n hoë emosionele intelligensie. Indien ’n individu lae tellings in die ECI behaal kan dit as ’n aanduiding beskou word, dat die behoefte bestaan om sekere bevoegdheidsareas te verbeter.

Die resultate van die ECI lewer ’n totale emosionele intelligensie-telling, asook tellings ten opsigte van die vier saamgestelde skale, naamlik *selfbewysyn* (die vermoë om eie emosies te herken), *selfbestuur* (die vermoë om eie emosies te bestuur), *sosiale bewussyn* (die vermoë om ander se emosies te herken) en *sosiale vaardighede* (die vermoë om ander se emosies te bestuur). Verder kan tellings ook bereken word vir elkeen van die 20 emosionele intelligensie-bevoegdhede wat insluit: i) emosionele selfbewussyn ii) akkurate selfevaluering iii) selfvertroue iv) selfbeheer v) vertrouenswaardigheid vi) pligsgetrouheid vii) aanpasbaarheid viii) prestasie-oriëntasie ix) inisiatief x) empatie xi) organisasie-bewussyn xii) diensoriëntasie xiii) leierskap xiv) kommunikasie xv) invloed xvi) katalisator van verandering xvii) konflikbestuur xviii) bou van vertrouensbande xix) spanwerk en samewerking en xx) ontwikkeling van ander (Hay/ McBer, 1999c).

### 7.6.3 Bespreking van die saamgestelde skale en emosionele bevoegdhede van die “Emotional Competency Inventory” (ECI)

In hierdie afdeling sal ’n opsomming van elkeen van die vier areas van die ECI gegee word, waarna die onderskeie emosionele bevoegdhede kortliks gedefinieer sal word.

### 7.6.3.1 Selfbewussyn

Hierdie saamgestelde skaal van die ECI omvat die bevoegdheide wat die individu in staat stel om kennis van sy/ haar eie interne emosionele toestand, persoonlike voorkeure, beskikbare interne hulpbronne, asook die aanwesigheid en waarde van sy/ haar intuïties te dra.

#### Emosionele selfbewussyn:

Emosionele selfbewussyn is die vermoë om eie emosies te herken en insig in die gevolge daarvan te hê. Individue wat oor hierdie bevoegdheid beskik besef wat die aard en oorsaak van die emosies wat hulle ervaar, is. Daarom kan hulle hul gevoelens artikuleer en dit op 'n sosiaal toepaslike wyse uitdruk. Individue met 'n hoë emosionele selfbewussyn is bewus van die verband tussen hulle gevoelens en dit wat hulle dink, doen en sê, en veral van die mate waarin emosie hul prestasie beïnvloed.

#### Akkurate selfevaluering:

Dit is die vermoë om eie innerlike hulpbronne, bevoegdheide en beperkinge te herken. Individue wat hulself akkuraat kan evalueer is bewus van hul eie sterk en swak punte. Hulle sukses is dikwels geleë in die vermoë om hul eie beperkinge te herken, aangesien dit hulle in staat stel om persoonlike ontwikkelingsareas te identifiseer. Individue wat oor hierdie vermoë beskik, maak van refleksie gebruik om sodoende uit hul ervaring te leer, hulle is oop vir terugvoer en nuwe perspektiewe, en plaas 'n hoë prioriteit op selfontwikkeling en lewenslange leer. Hierdie individue word gekenmerk deurdat hulle 'n goeie humorsin ten opsigte van hulself toon.

#### Selfvertroue:

Individue met 'n hoë selfvertroue word deur hul sterk sin vir selfwaarde en geloof in hul eie vermoëns gekenmerk. Hulle kom selfversekerd voor en daar word na hierdie individue as die uitblinkers in 'n groepsituasie verwys. Hulle beskou hulself as doeltreffend, en huiwer nie om uitdagings te aanvaar of om nuwe vaardighede aan te



leer nie. Hierdie persone streef altyd na regverdigheid, en sal selfs ongewilde sienswyses huldig om dit te bewerkstellig. Hulle is beslis in hul optrede en kan betroubare besluite neem ten spyte van onsekerhede, druk wat op hulle uitgeoefen word of moontlike teenkanting.

### **7.6.3.2 Selfbestuur**

Die selfbestuur-saamgestelde skaal van die ECI omvat daardie bevoegdheide wat die individu benodig om sy/ haar eie interne emosionele toestand te kan bestuur, en om impulse en interne hulpbronne te reguleer.

#### Selfbeheer:

Dit is die vermoë om ontwrigtende emosies en impulse te kontroleer. Dit word bereik deur impulsiewe en onrusbarende emosies effektief te bestuur. Individue wat oor hoë selfbeheer beskik is selfs in moeilike omstandighede in staat om positief en kalm te bly, en ten spyte van druk omstandighede het hulle die vermoë om helder te dink en hul fokus te behou. Effektiewe tydsbestuur is 'n voorbeeld van selfbeheer, aangesien individue wat oor hierdie vermoë beskik, in staat is om hulself van aktiwiteite wat hul tyd mors of hul aandag van hul werk aftrek, te weerhou.

#### Vertrouenswaardigheid:

Hierdie emosionele bevoegdheid kan gedefinieer word as die vermoë om integriteit vol te hou. Om as vertrouenswaardig beskou te word, moet 'n individu ten alle tye eties en bo verdenking optree, in staat wees om sy/ haar eie foute te erken, onetiese optrede in ander konfronteer en volgens vaste beginsels optree. Vertrouenswaardige individue se optrede word deur openlikheid, eerlikheid en konsekwentheid gekenmerk.

#### Pligsgetrouheid:

Iemand wat verantwoordelikheid vir sy/ haar eie persoonlike prestasie kan neem, word as pligsgetrou beskou. Dit behels toewyding en die nakoming van beloftes.

Pligsgetroue individue hou hulself vir die bereiking van hulle eie doelwitte verantwoordelik en is altyd georganiseerd en versigtig in hul werk. Dit is hierdie individue wat altyd betyds vir werk opdaag, nooit siekverlof misbruik nie en altyd sorg dat hul werk binne die gestelde tydsgrense voltooi word.

#### Aanpasbaarheid:

Hierdie emosionele bevoegdheid kan omskryf word as die vermoë om met buigsaamheid in veranderende omstandighede te reageer. Aanpasbare individue is in staat om veelvuldige eise suksesvol te hanteer en om hul prioriteite daarvolgens te rangskik. Hulle kan hul response by wisselende omstandighede aanpas, is buigsaam in hul beskouing van gebeure en gemaklik met onseker omstandighede.

#### Prestasie-oriëntasie:

Individue met 'n hoë prestasie-oriëntasie is resultaat-georiënteerd, wat beteken dat hulle voortdurend, ten spyte van struikelblokke en terugslae, daarna streef om doelwitte te bereik of te verbeter. Daarom stel hulle vir hulself uitdagende doelwitte en is hulle bereid om berekende risiko's te neem. Hulle is voortdurend op soek na informasie wat onsekerheid kan verminder en kan help om hul prestasie te verbeter.

#### Inisiatief:

Inisiatief kan as die vertoning van pro-aktiewe gedrag en deursettingsvermoë gedefinieer word. Individue wat oor hierdie emosionele bevoegdheid beskik, genereer nuwe idees, is gereed om geleenthede aan te gryp en streef hul doelwitte bo verwagting na. Hulle beskik oor die vermoë om bestaande reëls te buig in omstandighede waar dit noodsaaklik is om 'n taak suksesvol uit te voer.

### **7.6.3.3 Sosiale bewussyn**

Hierdie saamgestelde skaal van die ECI omvat bevoegdhede wat die individu in staat stel om kennis van ander se emosies, behoeftes en belange te dra.



Empatie:

Dit is die vermoë om sensitiwiteit en begrip ten opsigte van die gevoelens en perspektiewe van individue van verskillende agtergronde te openbaar. Empatie berus op die beoefening van aktiewe luistervaardighede en die vermyding van negatiewe stereotipering teenoor minderheidsgroepe binne organisasies. Empatiese individue verleen hulp aan ander deur hul behoeftes en gevoelens te verstaan en benut die voordele van diversiteit om die kompeterende voorsprong van die organisasie te bevorder.

Organisasie-bewussyn:

Individue wat oor hierdie bevoegdheid beskik is in staat om die magsverhoudinge binne die organisasie te verstaan en doeltreffend van die sosiale netwerke tot hulle beskikking gebruik te maak. Hulle verstaan die faktore buite die organisasie wat die sienings en optrede van kliënte, klante en mededingers vorm, en beskik dus oor die vermoë om organisatoriese en eksterne realiteite op 'n objektiewe wyse, sonder die inmenging van persoonlike aannames, te begryp.

Diensoriëntasie:

'n Diensoriëntasie behels die antisipering en herkenning van kliënte se behoeftes. Individue met 'n hoë diensoriëntasie verstaan kliënte se behoeftes en verbind dit met die beskikbare dienste of produkte. Hierdie individue streef daarna om kliënte-tevredenheid en -lojaliteit te bevorder, en is altyd bereid om toepaslike hulp te verleen.

**7.6.3.4 Sosiale vaardighede**

Hierdie saamgestelde skaal van die ECI omvat daardie emosionele bevoegdhede wat benodig word om ander se emosies te bestuur om sodoende die verlangde response te induseer.

### Leierskap:

Individue wat oor leierskapsbevoegdhede beskik, word deur hul vermoë om ander individue, sowel as groepe, met toewyding te inspireer en te lei, gekenmerk. Hulle artikuleer entoesiasme vir 'n gedeelde visie en missie en dra dit aan hul volgelinge oor. Hulle lei ander deur self 'n voorbeeld te stel en is bereid om persoonlike opofferings te maak ten einde 'n groter organisasiedoelwit te bereik. Suksesvolle leiers kan 'n gesonde balans tussen 'n mens-georiënteerde persoonlike styl en 'n beslissende bevelsrol handhaaf.

### Kommunikasie:

Effektiewe kommunikasie is gebaseer op die vermoë om met 'n oop gemoed te luister en oortuigende boodskappe uit te dra. Luistervaardighede, die sleutelkomponent van empatie, is 'n kernbevoegdheid van goeie kommunikasie. Gepaardgaande daarmee word die vermoë benodig om selfbeheer toe te pas om altyd, ten spyte van die individu se werklike emosionele toestand, kalm en geduldig voor te kom.

### Invloed:

Individue wat oor die bevoegdheid beskik om ander te beïnvloed, maak van effektiewe oorredingstegnieke gebruik. Hierdie persone kan hul gehoor se reaksie aanvoel of selfs antisipeer, en sodoende kies hulle toepaslike tegnieke om die verlangde emosies op te wek. Hulle beskik oor die vermoë om dadelik te besef wanneer logiese argumente nie die gewenste impak het nie en, deur 'n beroep wat meer emosioneel van aard is, aangevul moet word. Die gebruik van indirekte strategieë wat die boodskap subtiel aan die gehoor oordra, is die mees effektiewe manier om invloed uit te oefen. Die mag wat deur invloed vertoon word is sosiaal van aard en streef daarna om 'n kollektiewe doel te bereik. Dit word nie vir persoonlike gewin aangewend nie.



### Katalisator van verandering:

Hierdie emosionele bevoegdheid verg die vaardigheid om verandering te inisieer of te bestuur. 'n Individu wat as veranderingskatalisator optree, beskik oor die vermoë om die behoefte aan verandering te herken en struikelblokke in die weg daarvan te verwyder. Hy/ sy sal die huidige situasie uitdaag, ander oortuig van sy/ haar standpunt en die verandering wat van ander verwag word in sy/ haar eie gedrag modelleer.

### Konflikbestuur:

Die bestuur van konflik berus op die vermoë om te kan onderhandel omtrent verskillende einde potensiële oplossings daarvoor te vind. Dit behels dat moeilike mense en spanningsvolle situasies diplomaties en taktvol hanteer moet word en dat oop besprekings aangemoedig moet word. Diegene wat vaardig is met die hantering van konflik is in staat om potensiële bronne van onenigheid te identifiseer en om proaktiewe stappe te neem om die betrokke individue te kalmeer.

### Bou van vertrouensbande:

Die bou van vertrouensbande behels die kweek van instrumentele verhoudings. Die individu met hierdie bevoegdheid vorm voortdurend nuwe verhoudings wat voordelig vir alle betrokke partye is. Hy/ sy ontwikkel uitgebreide informele netwerke, veral deur persoonlike vriendskappe met kollegas.

### Spanwerk en samewerking:

Spanwerk en samewerking kan gedefinieer word as die vaardighede wat nodig word om groepsinergie te skep in die strewe na kollektiewe doelwitte, terwyl 'n balans tussen taakgerigtheid en verhoudingsgerigtheid deurgaans gehandhaaf word. Individue met hierdie bevoegdheid openbaar self spanwerkkwaliteite soos respek, bereidwilligheid om ander te help en samewerking. Hulle beskik oor die vermoë om

groepslede tot aktiewe en entoesiastiese deelname te inspireer, om span-identiteit en -toewyding te skep, en om die groep en sy reputasie te beskerm.

#### Ontwikkeling van ander:

Dit is die vermoë om ander se ontwikkelingsbehoefte te identifiseer en hulle bestaande vermoëns te herken en te help uitbou. Individue wat oor hierdie emosionele bevoegdheid beskik, tree as 'n mentor op deurdat hulle ander erken en beloon vir hul bekwaamhede, bruikbare terugvoer bied en ander se behoeftes ten opsigte van verdere ontwikkeling identifiseer.

#### **7.6.4 Die psigometriese eienskappe van die “Emotional Competency Inventory”**

Die “Self Assessment Questionnaire” (SAQ), waarop die “Emotional Competency Inventory” (ECI) gebaseer is, toon 'n hoë mate van konstrukteldigheid soos teen verskeie gedrags- en vraelysmetings gemeet (Hay/ McBer, 1999c). Sedert 1991 is die SAQ reeds in 'n aantal studies, wat ook longitudinale navorsing insluit, gebruik (Boyatzis, 1994; Boyatzis, Leonard, Rhee & Wheeler, 1996).

Navorsing het bewys dat die huidige weergawe van die ECI betroubare skale met 'n normaal-verspreiding het. Tabel 7.2 toon die bevoegdhede soos deur die ECI gemeet, met elk se geassosieerde betroubaarheidskoeffisiënt ten opsigte van self-rapportering en die gemiddeldes van rapportering deur ander bronne. (Die ander bronne sluit bestuur, medewerkers, en familie in). Die ECI bied dus 'n manier waarop individue se sterk en swak punte in terme van emosionele bevoegdheid bepaal kan word. Hierdie meetinstrument verskaf presiese, gefokusde informasie omtrent die spesifieke emosionele bevoegdhede wat die individu sal wil verbeter of ontwikkel om sodoende sy/ haar loopbaandoelwitte te bereik. Die ECI word huidig slegs as 'n navorsingsinstrument gebruik, en nie vir besluitneming ten opsigte van seleksie of vergoeding nie.



**TABEL 7.2    DIE ONDERSKEIE EMOSIONELE BEVOEGDHEDE MET HUL  
GEASSOSIEERDE BETROUBAARHEIDSKOËFFISIËNTE SOOS  
DEUR DIE ECI GEMEET**

*(Steekproefgrootte word tussen hakies aangedui na elke koëffisiënt alpha)*

BEVOEGDHEDE	CRONBACH SE ALPHA-KOËFFISIËNT	
	Self-rapportering	Ander-rapportering
Emosionele selfbewussyn	.629 (668)	.789 (427)
Akkurate selfevaluering	.715 (663)	.886 (427)
Selfvertoue	.825 (660)	.909 (428)
Selfbeheer	.808 (668)	.906 (427)
Vertrouenswaardigheid	.667 (6670)	.814 (427)
Pligsgetrouheid	.816 (664)	.911 (428)
Aanpasbaarheid	.618 (664)	.834 (428)
Prestasie-oriëntasie	.835 (660)	.921 (428)
Inisiatief	.754 (663)	.897 (427)
Empatie	.837 (657)	.948 (425)
Organisasie-bewussyn	.768 (660)	.913 (426)
Ontwikkeling van ander	.818 (653)	.927 (426)
Diensoriëntasie	.854 (628)	.938 (426)
Leierskap	.685 (649)	.824 (427)
Invloed	.767 (637)	.881 (425)
Kommunikasie	.789 (654)	.910 9427)
Veranderingskatalisator	.866 (637)	.935 (426)
Konflikhantering	.778 (660)	.894 (426)
Bou van vertrouensbande	.773 (670)	.882 (427)
Spanwerk en samewerking	.842 (645)	.943 (426)

*Aangepas uit Boyatzis & Burckle, 1999, p. 12*

### 7.6.5 Redes vir die gebruik van die “Emotional Competence Inventory”

Die volgende redes kan vir die gebruik van die ECI in hierdie spesifieke navorsingstudie aangevoer word:

- a) Die ECI is spesifiek vir toepassing in die werksomgewing ontwikkel. Die items is so bewoerd dat dit op gedrag binne die organisasiekonteks dui.
- b) Die vraelys is vinnig en maklik administreerbaar.
- c) Alhoewel die meeste emosionele intelligensie-meetinstrumente op self-evaluering berus, is deur navorsing bevind dat hierdie metode nie altyd geldige resultate ten opsigte van die betrokke individu se emosionele intelligensie lewer nie (Fischer 1998; Hay/McBer 1999a). Vanweë sekere beperkinge wat dit onmoontlik gemaak het vir proefpersone om self die vraelyste te voltooi, is besluit om in hierdie studie van hul spanleiers gebruik te maak om hulle emosionele intelligensie te beoordeel. Die ECI is tans die enigste 360-grade instrument beskikbaar vir die meting van emosionele intelligensie en is om hierdie rede in dié studie gebruik.

## 7.7 STATISTIESE ONTLEDING

Die statistiese gegewens in hierdie studie is verwerk deur van Microsoft Excel en die Statistika-rekenaarprogram gebruik te maak.

Ten einde 'n beskrywing van die verspreiding van die biografiese besonderhede van die proefpersone te gee, is 'n eenvoudige frekwensie-ontleding op die data uitgevoer.

Die verband tussen veranderlikes is bepaal deur van Pearson se produkmoment-korrelasiekoëffisiënte gebruik te maak.

Eenrigting variansie-ontleding is aangewend om die gemiddeldes van die emosionele intelligensie-tellings en werksprestasie-tellings binne die onderskeie oproepsentrum-omgewings te vergelyk om sodoende te bepaal of daar beduidende verskille bestaan.

Daar is ook van meervoudige regressie gebruik gemaak om vas te stel watter kombinasie van emosionele bevoegdhede die grootste mate van variansie in



werksprestasie verklaar. Die tipe meervoudige regressie wat gebruik is, is beste subgroep- (“best subset”) regressie. Stapsgewyse regressie, voorwaartse seleksie en terugwaartse eliminasië berus op die bygevoeging of verwydering van ’n onafhanklike veranderlike tydens elke stap van die regressie-ontleding totdat die toevoeging van addisionele voorspellers geen verdere beduidende variansië in die onafhanklike veranderlike verklaar wat nie reeds deur die ingeslote veranderlikes verklaar word nie. Alhoewel al hierdie prosedures ’n model sal lewer met goeie passing, verseker dit nie noodwendig die “beste” passing nie. Beste subgroep-regressie vind die beste passing vanuit alle moontlike lineêre regressiemodelle bestaande uit een, twee, ..., 20 voorspellers. Die kriterium wat gebruik word om “beste” te definieer, word die koëffisiënt van determinasië genoem (Keller & Warrack, 1997).

In hierdie studie is deur middel van stapgewyse regressie bepaal dat vier voorspellers die variansië in die afhanklike veranderlike in so ’n mate verklaar dat die toevoeging van verdere veranderlikes geen beduidende verdere variansië verklaar nie. Op grond van hierdie informasie is beste sub-groep regressie toegepas om die “beste” vier-veranderlike modelle te produseer. Dit beteken dat die kombinasie van die vier emosionele bevoegdhede (onafhanklike veranderlikes) wat die grootste mate van variansië in werksprestasie verklaar, geselekteer word. Daardie stel onafhanklike veranderlikes dien as die beste voorspellers van suksesvolle werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing.

## 7.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die navorsingstrategie wat met hierdie studie gevolg is, uiteengesit. Die steekproef, die veranderlikes, die gestelde hipoteses, die algemene ontwerp, die meetinstrument, sowel as die statistiese verwerking van die data is bespreek.

In Hoofstuk 8 sal daar op die verkreeë resultate van hierdie ondersoek gefokus word.

## Hoofstuk 8

# RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

## 8.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die resultate van die navorsing gerapporteer, bespreek en gebruik om die hipoteses wat in Hoofstuk 7 gestel is te toets.

Hierdie resultate het betrekking op ses hoofverskynsels, naamlik:

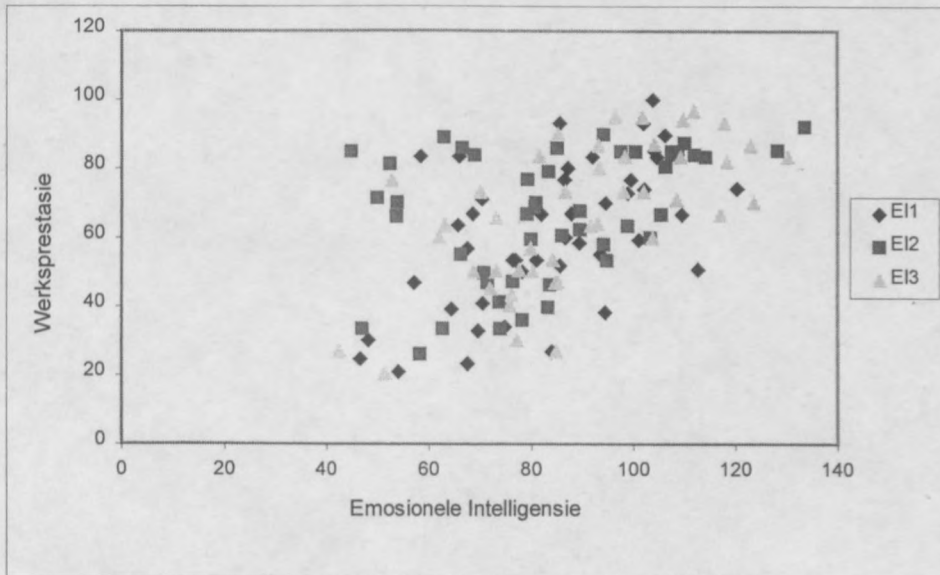
- Die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie;
- die verskil in die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings;
- die verband tussen die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie, naamlik selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid, en werksprestasie;
- die verskil tussen die gemiddelde tellings van emosionele intelligensie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings;
- die verskil tussen die gemiddelde tellings van werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings en
- die regressie-ontleding van werksprestasie binne die onderskeie oproepsentrum-omgewings.



## 8.2 DIE VERBAND TUSSEN EMOSIONELE INTELLIGENSIE EN WERKSPRESTASIE

(Hipoteses 1 (a), 1(b), 1(c) & 1(d))

Vanuit die onderstaande verspreidingsdiagram (Figuur 8.1) blyk dit duidelik dat daar 'n sterk positiewe lineêre verband tussen die totale *emosionele intelligensie*-tellings en *werksprestasie* bestaan. Verder kan afgelei word dat hierdie positiewe verband tussen *emosionele intelligensie* en *werksprestasie* in al drie oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, teenwoordig is. Dit wil ook voorkom asof die aard van die verband tussen *emosionele intelligensie* en *werksprestasie* nie beduidend in die onderskeie oproepsentrum-omgewings verskil nie.



EI1=Kliëntediens EI2=Verkope EI3=Administrasie

FIGUUR 8.1

### DIE VERBAND TUSSEN EMOSIONELE INTELLIGENSIE EN WERKSPRESTASIE

Hierdie waargenome verband word verder ondersteun deur van Pearson se produk-moment-korrelasiekoëffisiënte gebruik te maak. Die verband tussen *emosionele intelligensie* en *werksprestasie* in die onderskeie omgewings kan as volg beskryf word:

Hele omgewing: (N=135)

Die resultate wat in bogenoemde verband verkry is, binne die hele oproepsentrum-omgewing, dui daarop dat *emosionele intelligensie* 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en positiewe verband ( $r = 0.534$ ) met *werksprestasie* toon (sien Tabel 8.1).

Kliëntediens: (N=44)

Die resultate wat in bogenoemde verband verkry is, binne die kliëntediens-omgewing, toon dat *emosionele intelligensie* 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en positiewe verband ( $r = 0.559$ ) met *werksprestasie* het (sien Tabel 8.1).

Verkope: (N=47)

Die resultate wat in bogenoemde verband verkry is, binne die verkoopsomgewing, wys daarop dat *emosionele intelligensie* 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en positiewe verband ( $r = 0.419$ ) met *werksprestasie* het (sien Tabel 8.1).

Administrasie: (N=44)

Die resultate wat in bogenoemde verband verkry is, binne die administratiewe omgewing, dui daarop dat *emosionele intelligensie* 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en positiewe verband ( $r = 0.641$ ) met *werksprestasie* het (sien Tabel 8.1).

**TABEL 8.1    PEARSON KORRELASIEKOËFFISIËNTE VIR DIE TOTALE  
EMOSIONELE INTELLIGENSIE-TELLINGS EN WERKSPRESTASIE**

Omgewing	r	p
Hele omgewing	0.534	<0.001
Kliëntediens	0.559	<0.001
Verkope	0.419	0.002
Administrasie	0.641	<0.001



### 8.3 DIE VERSKIL IN DIE VERBAND TUSSEN EMOSIONELE INTELLIGENSIE EN WERKSPRESTASIE IN DIE ONDERSKEIE OPROEPSENTRUM-OMGEWINGS

(Hipoteses 2(a), 2(b) & 2(c))

Om hierdie hipoteses (Hipoteses 2(a-c)) te toets is van die Fisher  $r$ - $z$  transformasie van die korrelasiekoëffisiënte (Kendal & Stuart, 1961, p. 293) gebruik gemaak. Die transformasie is:

$$z = \frac{1}{2} \log_e \frac{1+r}{1-r}$$

en die effek daarvan is dat  $z$  benaderd 'n normaalverdeling met variansie  $1/(n-3)$  het, waar  $n$  die relevante steekproefgrootte is. Om te toets of twee korrelasiekoëffisiënte beduidend van mekaar verskil word die toetsingsmaatstaf as volg bereken:

$$\frac{|z_1 - z_2|}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

Indien die toetsingsmaatstaf groter is as 1.96 verskil die twee korrelasiekoëffisiënte beduidend op vlak 0.05.

Vir die toetsing van Hipoteses 2(a-c) word gebruik gemaak van die korrelasiekoëffisiënte tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die kliëntediens-, verkoops- en administratiewe omgewings, soos reeds bereken vir die toetsing van Hipoteses 1(a-d) (sien Afdeling 8.2). Hierdie berekende koëffisiënte word volgens Fisher se  $r$ - $z$  transformasie getransformeer (sien Tabel 8.2).

**TABEL 8.2 FISHER SE  $r$ - $z$  TRANSFORMASIES VAN KORRELASIEKOËFFISIËNTE**

Omgewing	Korrelasiekoëffisiënte	Getransformeerde korrelasiekoëffisiënte
Kliëntediens	0.559	0.632
Verkope	0.419	0.447
Administrasie	0.641	0.760

Volgens die resultate in Tabel 8.3 verskil die korrelasiekoëffisiënte soos bereken vir die onderskeie oproepsentrum-omgewings nie statisties beduidend van mekaar nie. (vergelyk ook met Figuur 8.1).

**TABEL 8.3 VERSKILLE TEN OPSIGTE VAN DIE KORRELASIES TUSSEN EMOSIONELE INTELLIGENSIE EN WERKSPRESTASIE**

Omgewings	Waarde van toetsingsmaatstaf	p
Kliëntediens vs Verkope	0.853 (<1.96)	0.394
Administrasie vs Verkope	1.446 (<1.96)	0.148
Administrasie vs Kliëntediens	0.582 (<1.96)	0.560

#### **8.4 DIE VERBAND TUSSEN DIE VIER SAAMGESTELDE SKALE VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE EN WERKSPRESTASIE**

*(Hipoteses 3(a), 3(b), 3(c) & 3(d))*

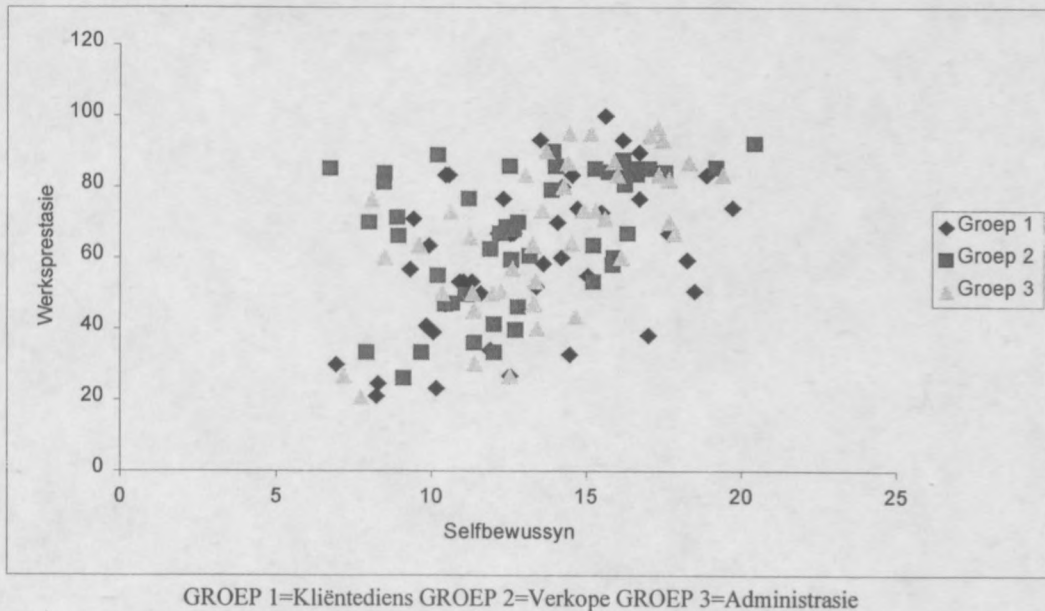
Die verband tussen elk van die vier saamgestelde skale (wat die verskillende areas van emosionele intelligensie voorstel) en werksprestasie binne die onderskeie oproepsentrum-omgewings, naamlik die hele omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, is ondersoek. Die resultate vir elke saamgestelde skaal van emosionele intelligensie word afsonderlik weergegee, naamlik *selfbewussyn*, *selfbestuur*, *sosiale bewussyn* en *sosiale vaardigheid*. Vir elke saamgestelde skaal sal 'n verspreidingsdiagram aangebied word



om die verband tussen daardie spesifieke area van emosionele intelligensie en werksprestasie grafies voor te stel. Hierdie grafiese voorstelling word ondersteun deur die berekening van Pearson se produkmoment-korrelasiekoëffisiënte om die intensiteit van die verband statisties te toets (sien Bylae B).

#### 8.4.1 Die verband tussen selfbewussyn en werksprestasie

Vanuit die verspreidingsdiagram (Figuur 8.2) blyk dit dat daar 'n positiewe verband tussen *selfbewussyn* en werksprestasie bestaan. Hierdie verskynsel sal verder deur die bespreking van die korrelasiekoëffisiënte, soos verkry vir die onderskeie oproepsentrum-omgewings, toegelig word.



FIGUUR 8.2

#### DIE VERBAND TUSSEN SELFBEWUSSYN EN WERKSPRESTASIE

Dit blyk vanuit die data wat in Tabel 8.4 weergegee word dat daar in al die oproepsentrum-omgewings, naamlik die hele omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, 'n statisties beduidende en positiewe verband tussen *selfbewussyn* en *werksprestasie* is.

**TABEL 8.4 DIE KORRELASIEKOËFFISIËNTE VAN SELFBEWUSSYN EN WERKSPRESTASIE (SIEN BYLAE B)**

Omgewing	R	p
Hele omgewing	0.499	<0.001
Kliëntediens	0.485	0.001
Verkope	0.421	0.003
Administrasie	0.620	<0.001

Hele omgewing: (N=135)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.499$ ) tussen *selfbewussyn* en *werksprestasie* in die hele oproepsentrum-omgewing.

Kliëntediens: (N=44)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.485$ ) tussen *selfbewussyn* en *werksprestasie* in die kliëntediensomgewing.

Verkope: (N=47)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.421$ ) tussen *selfbewussyn* en *werksprestasie* in die verkoopsomgewing.

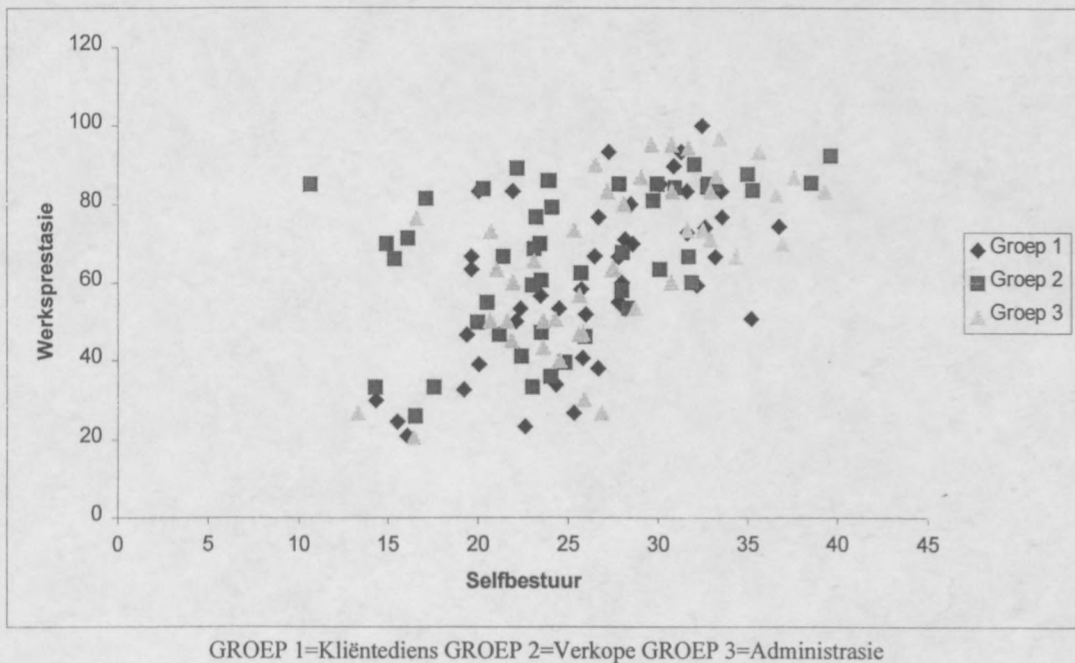
Administrasie: (N=44)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.62$ ) tussen *selfbewussyn* en *werksprestasie* in die administratiewe omgewing.



#### 8.4.2 Die verband tussen selfbestuur en werksprestasie

Hierdie verspreidingsdiagram (Figuur 8.3) dui op 'n duidelike positiewe verband tussen *selfbestuur* en *werksprestasie*. Hierdie verskynsel sal verder toegelig word deur die bespreking van die korrelasiekoëffisiënte soos in die onderskeie oproepsentrum-omgewings verkry.



FIGUUR 8.3

#### DIE VERBAND TUSSEN SELFBESTUUR EN WERKSPRESTASIE

Vanuit Tabel 8.5 blyk dit dat daar in al die oproepsentrum-omgewings, naamlik die hele omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, 'n statisties beduidende en positiewe verband tussen *selfbestuur* en *werksprestasie* is.

**TABEL 8.5 DIE KORRELASIEKOËFFISIËNTE VAN SELFBESTUUR EN WERKSPRESTASIE** (SIEN BYLAE B)

Omgewing	R	p
Hele omgewing	0.535	<0.001
Kliëntediens	0.604	<0.001
Verkope	0.436	0.002
Administrasie	0.633	<0.001

Hele omgewing: (N=135)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.535$ ) tussen *selfbestuur* en *werksprestasie* in die hele oproepsentrum-omgewing.

Kliëntediens: (N=44)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.604$ ) tussen *selfbestuur* en *werksprestasie* in die kliëntediensomgewing.

Verkope: (N=47)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.436$ ) tussen *selfbestuur* en *werksprestasie* in die verkoopsomgewing.

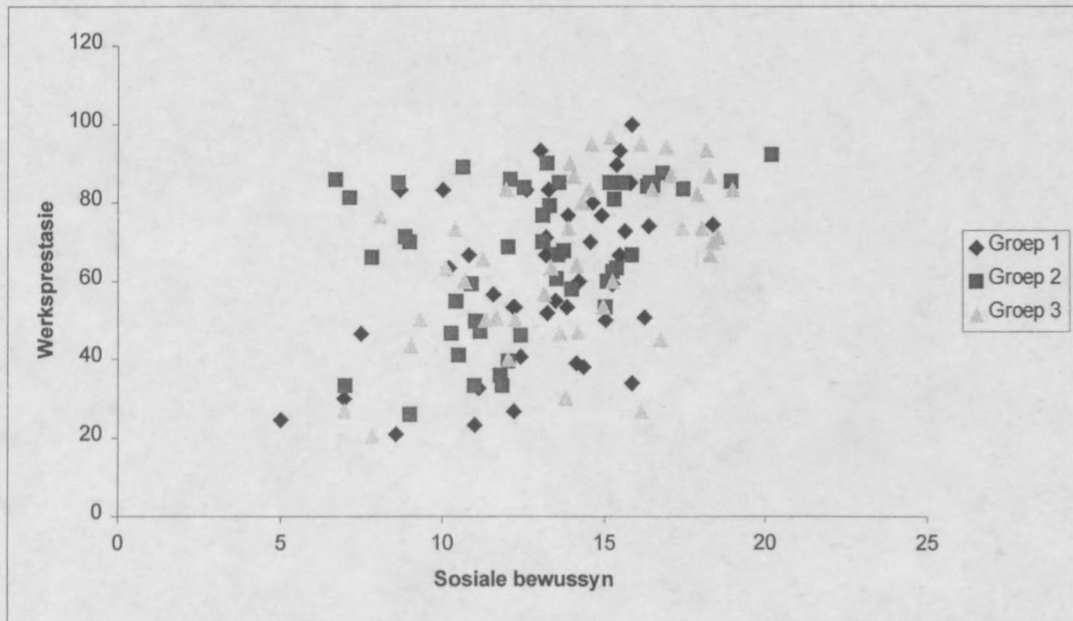
Administrasie: (N=44)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.633$ ) tussen *selfbestuur* en *werksprestasie* in die administratiewe omgewing.



### 8.4.3 Die verband tussen sosiale bewussyn en werksprestasie

Die positiewe verband tussen *sosiale bewussyn* en *werksprestasie* is duidelik in die onderstaande verspreidingsdiagram (Figuur 8.4) sigbaar. Hierdie verband sal verder met verwysing na van die korrelasiekoëffisiënte, soos bereken vir in die onderskeie oproepsentrum-omgewings, bespreek word.



GROEP 1=Kliëntediens GROEP 2=Verkope GROEP 3=Administrasie

**FIGUUR 8.4**

### **DIE VERBAND TUSSEN SOSIALE BEWUSSYN EN WERKSPRESTASIE**

Vanuit Tabel 8.6 blyk dit dat daar in al die oproepsentrum-omgewings, naamlik die hele omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, 'n statisties beduidende en positiewe verband tussen *sosiale bewussyn* en *werksprestasie* is.

**TABEL 8.6 DIE KORRELASIEKOËFFISIËNTE VAN SOSIALE BEWUSSYN EN WERKSPRESTASIE** (SIEN BYLAE B)

Omgewing	r	p
Hele omgewing	0.443	<0.001
Kliëntediens	0.449	0.002
Verkope	0.402	0.005
Administrasie	0.504	<0.001

Hele omgewing: (N=135)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.443$ ) tussen *sosiale bewussyn* en *werksprestasie* in die hele oproepsentrum-omgewing.

Kliëntediens: (N=44)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.449$ ) tussen *sosiale bewussyn* en *werksprestasie* in die kliëntediensomgewing.

Verkope: (N=47)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.402$ ) tussen *sosiale bewussyn* en *werksprestasie* in die verkoopsomgewing.

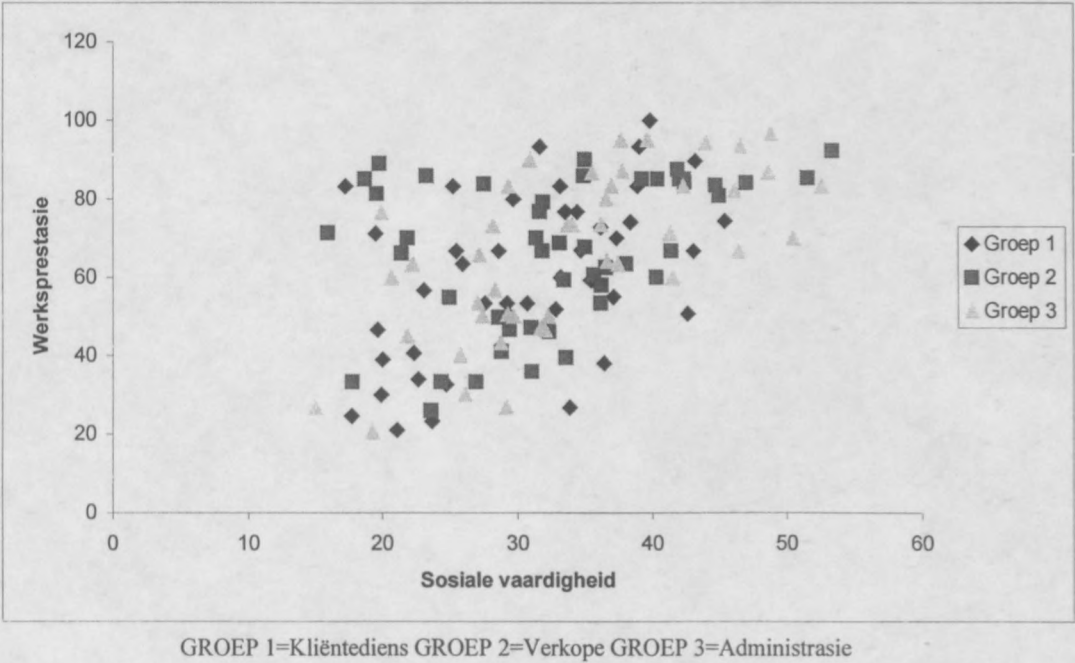
Administrasie: (N=44)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.504$ ) tussen *sosiale bewussyn* en *werksprestasie* in die administratiewe omgewing.



8.4.4 Die verband tussen sosiale vaardigheid en werksprestasie

Die verspreidingsdiagram (Figuur 8.5) demonstreer 'n positiewe verband tussen *sosiale vaardigheid* en *werksprestasie*. Hierdie verskynsel sal ondersteun word deur die bespreking van die korrelasiekoëffisiënte soos vir die onderskeie oproepsentrum-omgewings verkry is.



FIGUUR 8.5  
DIE VERBAND TUSSEN SOSIALE VAARDIGHEID EN WERKSPRESTASIE

Vanuit Tabel 8.7 blyk dit dat daar in al die oproepsentrum-omgewings, naamlik die hele omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, 'n statisties beduidende en positiewe verband tussen *sosiale vaardigheid* en *werksprestasie* is.

**TABEL 8.7    DIE KORRELASIEKOËFFISIËNTE VAN SOSIALE VAARDIGHEID EN WERKSPRESTASIE**                      *(SIEN BYLAE B)*

Omgewing	r	p
Hele omgewing	0.526	<0.001
Kliëntediens	0.508	<0.001
Verkope	0.387	0.007
Administrasie	0.658	<0.001

Hele omgewing: (N=135)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.526$ ) tussen *sosiale vaardigheid* en *werksprestasie* in die hele oproepsentrum-omgewing.

Kliëntediens: (N=44)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.508$ ) tussen *sosiale vaardigheid* en *werksprestasie* in die kliëntediensomgewing.

Verkope: (N=47)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.387$ ) tussen *sosiale vaardigheid* en *werksprestasie* in die verkoopsomgewing

Administrasie: (N=44)

Daar is 'n statisties beduidende ( $p < 0.01$ ) en 'n positiewe verband ( $r = 0.658$ ) tussen *sosiale vaardigheid* en *werksprestasie* in die administratiewe omgewing.



Dit blyk dus dat daar 'n statisties beduidende en positiewe verband tussen al vier die saamgestelde skale van emosionele intelligensie, naamlik *selfbewussyn*, *selfbestuur*, *sosiale bewussyn* en *sosiale vaardigheid*, en *werksprestasie* in al die onderskeie oproepsentrum-omgewings is.

## 8.5 VERGELYKING VAN DIE GEMIDDELDE TELLINGS VAN WERKSPRESTASIE IN DIE ONDERSKEIE OPROEPSENTRUM-OMGEWINGS

(Hipoteses 4(a), 4(b) & 4(c))

Die gegewens in Tabel 8.8, soos verkry vanuit die variansie-ontleding, dui daarop dat die *gemiddelde tellings* ten opsigte van *werksprestasie* nie statisties beduidend ( $p > 0.05$ ) in die drie onderskeie omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, verskil nie.

**TABEL 8.8 VARIANSIE-ONTLEDING VAN WERKSPRESTASIE**

### (a) Gemiddeldes en standaardafwykings

Omgewing	N	Gemiddeld	Standaardafwyking
Kliëntediens	44	60.88	20.94
Verkope	47	66.90	18.74
Administrasie	44	66.12	20.58

### (b) Variansie-analise

Bron	SS	Df	MS	F	P
Tussen					
groepe	958.73	2	479.36	1.19	0.31
Binne					
groepe	53216.77	132	403.16		
Totaal	54175.49	134			

## 8.6 VERGELYKING VAN DIE GEMIDDELDE TELLINGS VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE IN DIE ONDERSKEIE OPROEPSENTRUM-OMGEWINGS

(Hipoteses 5(a), 5(b) & 5(c))

Die gegewens in Tabel 8.9, soos verkry vanuit die variansie-ontleding, dui daarop dat die *gemiddelde tellings* ten opsigte van *emosionele intelligensie* nie statisties beduidend ( $p>0.05$ ) in die drie onderskeie omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, verskil nie.

**TABEL 8.9 VARIANSIE-ONTLEDING VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE**

### (a) Gemiddeldes en standaardafwykings

Omgewing	N	Gemiddeld	Standaardafwyking
Kliëntediens	44	83.46	18.02
Verkope	47	83.94	21.34
Administrasie	44	89.27	20.53

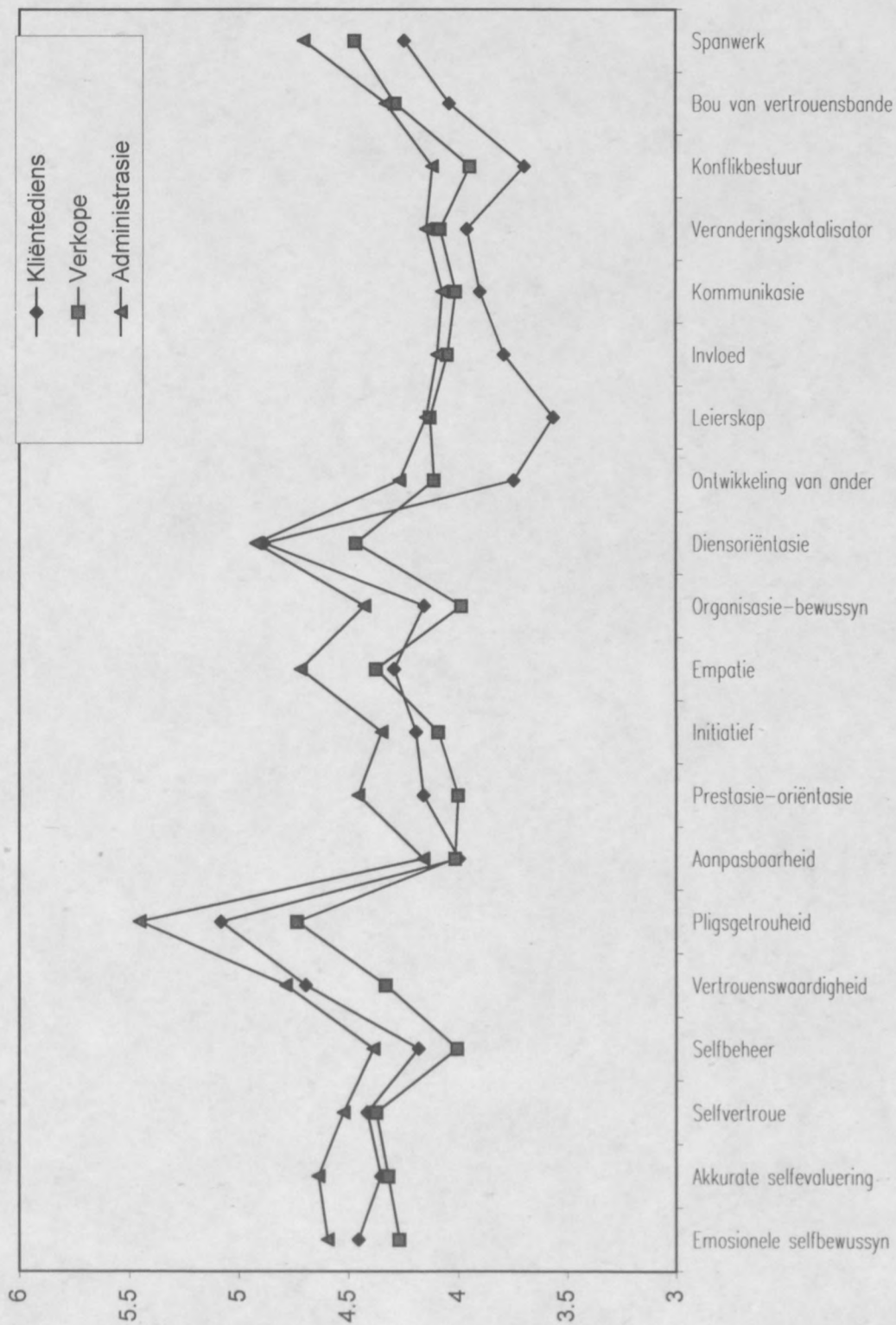
### (b) Variansie-analise

Bron	SS	Df	MS	F	P
Tussen					
groepe	921.46	2	460.73	1.15	0.32
Binne					
groepe	53038.34	132	401.81		
Totaal	53959.80	134			

Die vraag ontstaan hoe die oproepsentrum-agente se algemene profiel van emosionele bevoegdhede binne die onderskeie omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, vergelyk. Vir die doeleindes en omvang van hierdie studie word hierdie vraag nie deur middel van statistiese berekeninge beantwoord nie, maar deur die lyngrafieke van die gemiddelde tellings ten opsigte van die verskillende emosionele bevoegdhede in die onderskeie oproepsentrums te vergelyk (sien Figuur 8.6, p. 150).



FIGUUR 8.6 VERGELYKING VAN DIE GEMIDDELTE TELLINGS VAN DIE EMOSIONELE BEVOEGDHEDE



Dit is duidelik dat die lyngrafieke soortgelyke opwaartse en afwaartse neigings toon. Die vergelyking van bostaande lyngrafieke (Figuur 8.6) suggereer dus dat die profiel van *emosionele bevoegdhe* grootliks ooreenstem binne die onderskeie oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie.

## 8.7 REGRESSIE-ONTLEDING VAN WERKSPRESTASIE BINNE DIE ONDERSKEIE OPROEPSENTRUM-OMGEWINGS

In Afdeling 7.7 is reeds bespreek dat deur middel van stapsgewyse regressie vasgestel is dat vier veranderlikes die variansie in die afhanklike veranderlike in so 'n mate verklaar dat die toevoeging van verdere veranderlikes nie beduidend bydra tot die verklaring van verderere variansie in werksprestasie nie. Daarna is van beste sub-groep ("best sub-set") regressie gebruik gemaak om te bepaal watter kombinasie van vier *emosionele bevoegdhe* as die *beste voorspellers van werksprestasie* binne die onderskeie omgewings, die hele oproepsentrum-omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, optree (sien Bylae C). Die kombinasies van emosionele bevoegdhe uit alle moontlike vier-voorspeller modelle wat die meeste variansie in werksprestasie verklaar, word vervolgens in Tabel 8.10 opgesom:

**TABEL 8.10 RESULTATE VAN BESTE SUB-GROEP REGRESSIE**

Hele omgewing	Kliëntediens	Verkope	Administrasie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emosionele selfbewussyn</li> <li>• Vertrouenswaardigheid</li> <li>• Selfvertroue</li> <li>• Invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emosionele selfbewussyn</li> <li>• Vertrouenswaardigheid</li> <li>• Prestasie-oriëntasie</li> <li>• Katalisator van verandering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selfvertroue</li> <li>• Vertrouenswaardigheid</li> <li>• Empatie</li> <li>• Ontwikkeling van ander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selfvertroue</li> <li>• Vertrouenswaardigheid</li> <li>• Akkurate self-evaluering</li> <li>• Diensoriëntasie</li> </ul>



Die tellings wat ten opsigte van die emosionele bevoegdhede behaal is, is ook gebruik om Pearson-produktmoment korrelasiekoëffisiënte binne die onderskeie omgewings te bereken ten einde enige verdere korrelasie met werkprestasie vas te stel (Tabel 8.11).

**TABEL 8.11 PEARSON KORRELASIEKOËFFISIËNTE VIR DIE EMOSIONELE BEVOEGDHEDE EN WERKSPRESTASIE**

	Werksprestasie in die hele omgewing	Werksprestasie in kliëntediens	Werksprestasie in verkope	Werksprestasie in administrasie
Selfvertroue	<b>0.597</b>	0.617	0.471	<b>0.730</b>
Initiatief	0.564	0.581	0.429	0.722
Invloed	0.543	0.539	0.373	0.639
Prestasie-oriëntasie	0.531	0.642	0.358	0.636
Katalisator van verander.	0.528	0.570	0.430	0.583
Vertrouenswaardigheid	0.527	<b>0.668</b>	<b>0.539</b>	0.459
Spanwerk en samewerking	0.482	0.449	0.413	0.578
Leierskap	0.471	0.495	0.262	0.628
Bou vertrouensbande	0.466	0.350	0.487	0.550
Konflikbestuur	0.449	0.453	0.265	0.592
Ontwikkeling van ander	0.448	0.308	0.304	0.683
Pligsgetrouheid	0.447	0.498	0.456	0.572
Kommunikasie	0.438	0.415	0.325	0.460
Aanpasbaarheid	0.424	0.373	0.318	0.582
Akkurate self-evaluering	0.393	0.386	0.336	0.466
Organisasie-bewussyn	0.393	0.497	0.253	0.483
Empatie	0.354	0.223	0.422	0.459
Diensoriëntasie	0.330	0.272	0.398	0.466
Emosionele selfbewussyn	0.330	0.235	0.331	0.463
Selfbeheer	0.286	0.171	0.265	0.488

Hele omgewing: (N=135)

Daar is bevind dat uit alle moontlike vier-voorspeller modelle die emosionele bevoegdhede *emosionele selfbewussyn*, *vertrouenswaardigheid*, *selfvertroue* en *invloed* die meeste variansie in werksprestasie (aangepaste  $R^2 = 42.8\%$ ) binne die hele oproepsentrum-omgewing verklaar (sien Bylae C).

Die emosionele bevoegdheid wat die hoogste met werksprestasie in die hele omgewing korreleer is *selfvertroue* ( $r = 0.597$ ) (sien Tabel 8.11).

Kliëntediens: (N=44)

Daar is bevind dat uit alle moontlike vier-voorspeller modelle die emosionele bevoegdhede *emosionele selfbewussyn*, *vertrouenswaardigheid*, *prestasië-oriëntasie* en *katalisator van verandering* die meeste variansie in werksprestasie (aangepaste  $R^2 = 60.2\%$ ) binne die kliëntediens-omgewing verklaar (sien Bylae C).

Die emosionele bevoegdheid wat die hoogste met werksprestasie in kliëntediens korreleer is *vertrouenswaardigheid* ( $r=0.668$ ) (sien Tabel 8.11).

Verkope: (N=47)

Daar is bevind dat uit alle moontlike vier-voorspeller modelle die emosionele bevoegdhede *selfvertroue*, *vertrouenswaardigheid*, *empatie* en *ontwikkeling van ander* die meeste variansie in werksprestasie (aangepaste  $R^2 = 45.7\%$ ) binne die verkoopsomgewing verklaar (sien Bylae C).

Die emosionele bevoegdheid wat die hoogste met werksprestasie in verkope korreleer is *vertrouenswaardigheid* ( $r=0.539$ ) (sien Tabel 8.11).



### Administrasie: (N=44)

Daar is bevind dat uit alle moontlike vier-voorspeller modelle die emosionele bevoegdhede *selfvertroue*, *vertrouenswaardigheid*, *diensoriëntasie* en *akkurate selfevaluering* die meeste variansie in werksprestasie (aangepaste  $R^2 = 60.2\%$ ) binne die administratiewe omgewing verklaar (sien Bylae C).

Die emosionele bevoegdheid wat die hoogste met werksprestasie in administrasie korreleer is *selfvertroue* ( $r=0.730$ ) (sien Tabel 8.11).

## 8.8 SAMEVATTING VAN DIE RESULTATE

In hierdie hoofstuk is die resultate wat in die studie verkry is gerapporteer. Dit sal voorts gebruik word om die hipoteses, soos in Hoofstuk 7 geformuleer, te verwerp al dan nie.

### **Hipoteses 1 (a-d):**

Daar bestaan wel 'n positiewe en statisties beduidende verband tussen die totale emosionele intelligensie-tellings en die werksprestasie van individue in onderskeidelik die hele oproepsentrum-omgewing, kliëntediens, verkope of administrasie (sien Afdeling 8.2). Die hipoteses dat daar geen statisties beduidende verband tussen die totale emosionele intelligensie-tellings en die werksprestasie van individue in onderskeidelik die hele oproepsentrum-omgewing, kliëntediens, verkope of administrasie is nie, moet dus *verwerp* word.

**Hipoteses 2 (a-c):**

Wat die korrelasie tussen emosionele intelligensie en werksprestasie aanbetref, is daar geen statisties beduidende verskil tussen die onderskeie omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie gevind nie (sien Afdeling 8.3). Die hipoteses dat daar geen statisties beduidende verskil in die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie is nie, kan gevolglik *nie verwerp* word nie.

**Hipoteses 3 (a-d):**

Daar bestaan wel 'n positiewe en 'n statisties beduidende verband tussen die tellings ten opsigte van die vier areas van emosionele intelligensie, naamlik selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid, en die werksprestasie van individue in al die onderskeie omgewings (die hele oproepsentrum-omgewing, kliëntediens, verkope of administrasie) (sien Afdeling 8.4). Hierdie nul hipoteses moet dus *verwerp* word, aangesien dit aanvoer dat daar geen statisties beduidende verband tussen die tellings ten opsigte van die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie-tellings (selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid) en die werksprestasie van individue, in onderskeidelik die hele oproepsentrum-omgewing, kliëntediens, verkope of administrasie, is nie.

**Hipoteses 4 (a-c):**

Vanuit die resultate van hierdie ondersoek blyk dit dat daar geen statisties beduidende verskil tussen die gemiddelde werksprestasie-tellings binne die onderskeie oproepsentrum-omgewings aangetref is nie (sien Afdeling 8.5). Dit beteken dat die hipoteses dat daar geen statisties beduidende verskil tussen die gemiddelde tellings ten opsigte van werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, is nie, *nie verwerp* kan word nie.



### Hipoteses 5 (a-c):

Wat emosionele intelligensie aanbetref, is daar geen statisties beduidende verskil tussen die gemiddelde tellings binne die onderskeie oproepsentrum-omgewings gevind nie (sien Afdeling 8.6). Gevolglik is besluit om die hipoteses, dat geen statisties beduidende verskil tussen die gemiddelde tellings ten opsigte van emosionele intelligensie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, is nie, *nie te verwerp* nie.

Buiten die toetsing van die voorafgestelde hipoteses is daar in hierdie hoofstuk ook aan die regressie-ontleding van werksprestasie aandag gegee (sien Afdeling 8.7). Sodoende is vasgestel watter kombinasie van emosionele bevoegdhede as die beste voorspellers van werksprestasie binne die onderskeie omgewings, naamlik die hele oproepsentrum-omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, sal optree.

In Hoofstuk 9 sal hierdie bevindinge kortliks verder deur algemene gevolgtrekkings toegelig word. Verder sal die implementeringswaarde van die studie bespreek word, moonlike leemtes en kritiek sal genoem word en ten slotte sal sekere aanbevelings gemaak word.

## **Hoofstuk 9**

# **GEVOLGTREKKINGS, IMPLEMENTERINGSWAARDE, MOONTLIKE LEEMTES EN AANBEVELINGS**

## **9.1 INLEIDING**

In hierdie hoofstuk word moontlike gevolgtrekkings na aanleiding van die resultate soos in Hoofstuk 8 bespreek, gemaak. Daar sal aandag aan die praktiese gebruikswaarde van die implementering van hierdie resultate geskenk word. Moontlike leemtes en kritiek ten opsigte van hierdie studie sal uitgelig word en aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing, voortvloeiend uit hierdie navorsingsresultate, word ook gemaak.

## **9.2 ALGEMENE GEVOLGTREKKINGS**

Die resultate soos bereik deur die voorafgaande statistiese verwerking van die relevante data kan soos volg geïnterpreteer en saamgevat word:

Ten opsigte van die verwantskap tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing, is daar bevind dat 'n statisties beduidende en positiewe verband tussen hierdie twee veranderlikes bestaan. Volgens hierdie bevinding kan daar verwag word dat 'n individu waarskynlik hoë werksprestasie sal lewer indien die betrokke persoon oor hoë emosionele intelligensie beskik. Gevolglik sal werksprestasie waarskynlik laag wees indien die individu se emosionele intelligensie laag is.

Hierdie resultate stem met die resultate van verskeie navorsingstudies ooreen wat bevind het dat hoë vlakke van emosionele intelligensie verband hou met hoë werksprestasie (Abraham, 1999; Bar-On, 1996; Cherniss & Goleman, 1998; Cooper & Sawaf, 1998;



Dulewcz & Higgs, 1998; Goleman, 1998b; Ryback, 1998; Weisinger, 1998). Volgens Goleman (1998b) is emosionele intelligensie die faktor wat top-presteerders van gemiddelde presteerders in die werksomgewing onderskei.

Geen statisties beduidende verskil is in die korrelasie tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings gevind nie. Hierdie verskynsel kan moontlik aan die besondere aandag wat deesdae in oproepsentrums aan kliëntefokus geskenk word, toegeskryf word. Die nadruk wat op kliëntgesentreerdheid geplaas word het skynbaar die nodige inslag in die kliëntediens-, verkoop- en administratiewe omgewings gevind.

'n Statisties beduidende en positiewe verband is tussen al vier die areas van emosionele intelligensie, naamlik selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid, en die werksprestasie van individue in die onderskeie oproepsentrum-omgewings gevind. Dit beteken dat wanneer 'n individu hoë vlakke van selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid het, daardie individu waarskynlik ook hoë werksprestasie sal lewer.

Die hoë interkorrelasies tussen die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie (sien Bylae C) moet nie bloot as 'n swak punt van die betrokke meetinstrument verklaar word nie. Hierdie hoë interkorrelasies kan moontlik aan 'n "stralekrans"-effek toegeskryf word. Hierdie effek kon moontlik ontstaan het indien die spanleiers, wat die vraelyste voltooi het, nie elke item afsonderlik en objektief beoordeel het nie, maar deur hul houding teenoor die spesifieke proefpersoon laat lei is.

Indien hierdie hoë interkorrelasies tussen die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie as gegewe aanvaar word, kan die afleiding gemaak word dat Goleman se model van emosionele intelligensie nie noodwendig hiërargies is nie. Dus hoef 'n individu nie eers bevoegdhede vanuit die eerste area van emosionele intelligensie, naamlik selfbewussyn, te bemeester voordat selfbeheer toegepas kan word nie. Daarom is selfbeheer nie 'n voorvereiste vir sosiale bewussyn nie en is dit nie noodsaaklik dat 'n

individu met hoë sosiale vaardigheid ook oor selfbewussyn, selfbestuur en sosiale bewussyn moet beskik nie. Emosionele bevoegdhede vanuit verskillende areas kan dus, voordat al die bevoegdhede in 'n vorige area bemeester is, aangeleer word.

Daar is bevind dat die gemiddelde tellings ten opsigte van werksprestasie nie statisties beduidend in die onderskeie oproepsentrum-omgewings verskil nie. Hierdie verskynsel kan moontlik verklaar word deur ooreenstemming ten opsigte van die aard en die tipe eise wat die verskillende oproepsentrum-omgewings, naamlik kliëntediens, verkope en administrasie, aan werknemers stel. Die moontlikheid om te presteer verskil dus nie beduidend binne die onderskeie oproepsentrum-omgewings nie.

Ten opsigte van emosionele intelligensie het hierdie studie bevind dat daar nie 'n statisties beduidende verskil tussen gemiddelde tellings in die onderskeie oproepsentrum-omgewings voorkom nie. Dit beteken dat individue in een oproepsentrum-omgewing nie beduidend meer of minder emosioneel-intelligent is as die individue in die ander oproepsentrum-omgewings nie. Daar bestaan dus 'n soortgelyke verspreiding ten opsigte van totale emosionele intelligensie-tellings in die onderskeie oproepsentrum-omgewings.

Die feit dat die profiel, ten opsigte van emosionele bevoeghede, van persone in kliëntediens, verkope en administrasie in 'n groot mate ooreenstem, dui daarop dat dieselfde tipe persoon (soos dit emosionele bevoegdheid aanbetref) 'n loopbaan in die oproepsentrum-omgewing volg. 'n Moontlike verklaring is dat al die onderskeie omgewings in die oproepsentrum soortgelyke eise soos skofwerk en voortdurende aanpassing by verandering van strategieë en tegnologiese stelsels aan werknemers stel.

Wat die verband tussen die onderskeie emosionele bevoegdhede en werksprestasie aanbetref, blyk dit dat *vertrouenswaardigheid* (vanuit al 20 bevoegdhede) die sterkste korrelasie met werksprestasie in die kliëntediens- en verkoopsomgewings toon, terwyl *selfvertroue* die sterkste met werksprestasie in die hele oproepsentrum-omgewing en in die administratiewe omgewing korreleer. Moontlike verklarings vir die sterk positiewe verband tussen werksprestasie en hierdie bevoegdhede word voorts kortliks aangebied.



Alhoewel die naam van 'n maatskappy gewoonlik alreeds *vertrouenswaardigheid* verleen, baseer die meeste kliënte hul vertroue op die optrede van die werknemers van daardie maatskappy met wie hulle in aanraking kom. Die belangrike rol wat *vertrouenswaardigheid* in die werksprestasië van oproepsentrum-agente speel kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat produkte of dienste in hierdie omgewing telefonies aan kliënte gebied word. Die meeste kliënte sal slegs dienslewering of die aankoop van 'n produk telefonies aanvaar, mits hulle die betrokke oproepsentrum-agent ervaar as iemand wat eties en bo alle verdenking optree.

Wat *selfvertroue* aanbetref is dit vir kliënte belangrik dat oproepsentrum-agente geloof in hulself, vertroue in hul kennis van die dienste of produkte wat aangebied word, asook in die prosedures wat daarmee gepaardgaan, oor die telefoon moet kan oordra. Die agent se selfversekerdheid word deur kliënte ervaar en laat hulle veilig voel. 'n Eienskap van individue met goeie selfvertroue, wat ook van groot belang tydens telefoniese kontak is, is dat hulle assertief kan optree sonder dat dit klink asof hulle arrogant of verdedigend is. Slegs werknemers wat in hul eie bevoegdhede en produkte glo sal oor die vermoë beskik om ander te oorreed om vertroue in hulle en die organisasie wat hulle verteenwoordig te ontwikkel.

Die regressie-ontleding van werksprestasië het die kombinasie van emosionele bevoegdhede uit alle moontlike vier-voorspeller modelle wat die meeste variansie in werksprestasië in die onderskeie oproepsentrum-omgewings verklaar, opgelewer. Dit beteken dat die kombinasie van hierdie emosionele bevoegdhede as die beste voorspellers van werksprestasië sal optree. Aangesien elk van hierdie emosionele bevoegdhede unieke variansie in werksprestasië verklaar, wat nie deur ander voorspellers in die model verklaar word nie, sou dit dus sinvol in 'n keuringsbattery vir oproepsentrum-agente gekombineer kon word. Moontlike verklarings vir die kombinasie van emosionele bevoegdhede wat die grootste mate van variansie verklaar, onderskeidelik in die kliëntediens-, verkoops- en administratiewe omgewings, sal aangebied word.

In die kliëntediensomgewing is *vertrouenswaardigheid* van belang, aangesien kliënte wat dienslewering telefonies verlang waarskynlik hul tevredenheid op die bekwaamheid en die karakter van die betrokke oproepsentrum-agent baseer. Tydens die diensleweringproses is dit belangrik dat die agent oor genoegsame *emosionele selfbewussyn* moet beskik om sy/haar eie emosies te herken en die potensiële gevolge van die uitdrukking daarvan teenoor 'n kliënt te besef. So moet byvoorbeeld besef word dat 'n agent se uitdrukking van frustrasie teenoor 'n kliënt moontlik 'n negatiewe impak op daardie individu se tevredenheid ten opsigte van die diensleweringproses mag hê. Die agente in hierdie betrokke studie wat in die kliëntediensomgewing werksaam is kry maandelikse bonusse, terwyl diegene in die verkoopsomgewing kwartaallikse bonusse ontvang. Dit kan moontlik die aanwesigheid van *prestasie-oriëntasie* as belangrike voorspeller van werksprestasie in die kliëntediensomgewing verklaar. Verder word daar van kliëntediens-agente verwag om voortdurend terugvoer en voorstelle ter verbetering van die werking van prosesse en tegnologiese stelsels te verskaf en dus as *veranderingskatalisators* op te tree. Die kombinasie van vertrouenswaardigheid en emosionele selfbewussyn sal waarskynlik kliëntetevredenheid tydens telefoniese dienslewering verseker. Ten einde optimaal in die kliëntediensomgewing te presteer moet individue ook resultaat-georiënteerd wees en oor die vermoë om verandering te inisieer beskik.

Ten einde sukses in die verkoopsomgewing te behaal is dit noodsaaklik dat oproepsentrum-agente geloof in hul eie vermoëns sal openbaar. Individue wat oor goeie *selfvertroue* beskik, word deur kliënte as meer doeltreffend beskou. Verder verkies kliënte ook om 'n produk van 'n persoon wie se optrede deur konsekwentheid, openlikheid en eerlikheid gekenmerk word, en dus as *vertrouenswaardig* beskryf kan word, aan te koop. In kombinasie met bogenoemde bevoegdhede het *empatie* as verdere belangrike emosionele bevoegdheid in die verkoopsomgewing geblyk. Hierdie bevinding kan verklaar word deurdat die vermoë om 'n kliënt se emosies onmiddellik te herken, en 'n aanbieding daarvolgens aan te pas, noodsaaklik vir sukses in die verkoopsomgewing is. Die effektiewe monitering van emosionele response verskaf waardevolle leidrade



aangaande die kliënt se gevoel teenoor die produk of diens, wat die agent in staat kan stel om sy/ haar verkoopstrategie daarvolgens te verfyn. Hiermee saam moet die agent in staat wees om elke afsonderlike kliënt wat 'n produk wil aankoop te evalueer in terme van sy/ haar behoefte om produkinligting te ontvang. Dit is dus nodig dat die agent oor die bevoegdheid “*ontwikkeling van ander*” moet beskik om elke kliënt se behoefte aan informasie korrek op individuele vlak aan te spreek.

Individue in die administratiewe omgewing se pligte behels dat hulle moeiliker navrae en klagtes, wat nie onmiddellik opgelos kan word nie, moet hanteer. Dit is dus verstaanbaar dat die bevoegdheid *diensoriëntasie* in hierdie omgewing nodig is om sukses te behaal. Dit beteken dat werksukses in die administratiewe omgewing deur die bereidwilligheid om hulp aan te bied, die vermoë om kliënte se behoeftes te verstaan en die voortdurende strewe om kliënte-tevredenheid en -lojaliteit te verhoog, gekenmerk word. Vanweë die hoë moeilikheidsgraad van die probleme waarmee hierdie agente te doen kry is dit van wesenlike belang dat hulle genoeg *selfvertroue* moet hê. Hierdie agente kry dikwels met probleme, wat deur kliënte as sensitief beskou word, te doen. Daarom is dit nodig dat hulle oor die vermoë moet beskik om hul integriteit deurgaans te behou en dus *vertrouenswaardig* op te tree. In kombinasie met diensoriëntasie, selfvertroue en vertrouenswaardigheid is sukses in die administratiewe omgewing binne 'n oproepsentrum ook van *akkurate selfevaluering* afhanklik. Dit kan moontlik verklaar word deurdat die onus op elke agent self berus om te sorg dat hy/sy die daargestelde doelwitte bereik. Dit behels dat elke individu oor die vermoë moet beskik om persoonlike beperkinge en tekortkomings, hetsy ten opsigte van produkkennis, organisasieprosesse of tegnologiese stelsels, te identifiseer en self die verantwoordelikheid vir die ontwikkeling daarvan te neem.

In hierdie afdeling is gevolgtrekkings gemaak ten opsigte van die resultate van die studie. In die hieropvolgende gedeelte word die moonlike implementeringwaarde wat die bevindinge van hierdie studie vir die oproepsentrum-omgewing kan inhou, bespreek.

### 9.3 IMPLEMENTERINGSWAARDE

Die bevinding dat 'n statisties beduidende positiewe verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing bestaan, het veral waarde op die gebied van keuring en opleiding.

Volgens Feasel (1998) is dit tydens die keuring van nuwe oproepsentrum-agente problematies om die beste kandidate uit die beskikbare poel te selekteer. Hierdie outeur stel voor dat 'n profiel van die mees suksesvolle oproepsentrum-agente saamgestel en aangewend word om die beste keuse te maak.

Die bevoegdhede wat in hierdie studie deur beste sub-groep regressie geïdentifiseer is as die beste kombinasies van voorspellers van werksukses in die onderskeie oproepsentrum-omgewings, kan dus as ideaal voorgehou word. Sodoende kan verseker word dat individue wat gepredisposeer is om optimaal te presteer aangestel word.

Op dieselfde wyse kan bogenoemde kombinasies van emosionele bevoegdhede ook benut word om die effektiwiteit van bestaande personeel deur middel van opleiding te verhoog. Die resultate van hierdie studie kan gebruik word om opleidingsprogramme te ontwikkel wat fokus op die emosionele bevoegdhede wat van kritieke belang vir werksukses in die spesifieke oproepsentrum-omgewing is.

Volgens Ryback (1998) het opleiding in emosionele vaardighede 'n toename in algehele produktiwiteit tot gevolg. Dit lei tot beter werksverhoudinge, verhoogde moraal, meer effektiewe kommunikasie en kreatiewe idees. Die voordele van hierdie opleiding strek ook verby die werksplek. Dit sluit gesonde persoonlike verhoudings en 'n meer vervulde lewensbenadering in.

Indien daar tydens keuring en gedurende opleiding op emosionele intelligensie gefokus word, mag dit ook tot die bekamping van werksafwesigheid en arbeidsomset bydra. As



gevolg van die aard van die eise wat die omgewing aan werknemers stel, is werksafwesigheid en arbeidsomset reus interne bedreigings wat oproepsentrums in die gesig staar (Baker, 1998). In 1999 het Merchants 'n verslag oor oproepsentrum-statistieke saamgestel wat op die analise van oproepsentrums wêreldwyd gebaseer is. Volgens hierdie opname is die gemiddelde jaarlikse werksafwesigheidsyfer in Suid-Afrika 7.2 persent in vergelyking met die gemiddelde werksafwesigheid van 5.6 persent wêreldwyd (Merchants Focus in South Africa, 1999).

Arbeidsomset kan verminder word deur aanvanklik die regte individue aan te stel. Deur die resultate van hierdie studie in ag te neem, is dit moontlik om die mees geskikte individue aan te stel. Verder is bevind dat individue wat hul werksomgewing wou verlaat, dit na die bywoning van 'n emosionele intelligensie-opleidingsprogram heroorweeg het (Ryback, 1998). Werkers wat onbevoegd en gespanne is, is geneig om meer gereeld van die werk af weg te bly, hetsy as gevolg van werklike siekte of net om van die werksdruk te ontsnap. Opleiding wat op emosionele bevoegdhede fokus gee aanleiding tot die ontstaan van 'n meer ondersteunende sosiale omgewing wat werksafwesigheid kan verminder.

Die toepassing van emosionele intelligensie in die werksomgewing, hetsy in keuring, opleiding of die bekamping van arbeidsomset en werksafwesigheid, kan aanleiding gee tot 'n verhoging in produktiwiteit. Die rede hiervoor is dat die fokus op emosionele bevoegdhede die ontwikkeling van werknemers se intrinsieke motivering, asook 'n verhoging in hul toewyding en samewerking, tot gevolg sal hê. Verder word 'n "emosioneel-intelligente" werksplek ook gekenmerk deur 'n drastiese afname in die tyd wat gewoonlik vermors word om konflik op te los, en weerstand en onsekerheid uit die weg te ruim.

#### 9.4 MOONTLIKE LEEMTES EN KRITIEK

'n Aantal tekortkominge wat moontlik 'n impak op die resultate van hierdie studie mag hê, is geïdentifiseer. Dit word voorts bespreek:

- Die meting van die konstruk emosionele intelligensie is voorheen uitgevoer deur die implementering van 'n seleksie van bestaande meetinstrumente om die verskillende areas te toets. Hierdie metode het dit onmoontlik gemaak om 'n totale telling vir emosionele intelligensie daar te stel en kruisvalidasie is ook in terme van die individuele toetse bemoeilik. Alhoewel die “Emotional Competency Inventory” en ander emosionele intelligensie-meetinstrumente nou beskikbaar is, is dit skaars twee jaar in gebruik en sal die psigometriese betroubaarheid en geldigheid daarvan slegs deur herhaalde toepassing verbeter kan word.
- Die meetinstrument wat in hierdie studie gebruik is, is in Amerika ontwikkel en dus nie vir Suid-Afrikaanse omstandighede gestandaardiseer nie. 'n Moontlike punt van kritiek wat teen die “Emotional Competency Inventory” uitgespreek kan word, is dat dit nie heeltemal vry van die effek van kulturele beïnvloeding is nie.
- Die feit dat die “Emotional Competency Inventory” nie aan 'n item-ontleding onderwerp is nie, kan ook moontlik as 'n leemte gesien word. Hierdie studie word egter as eksploratief beskou en daarom sou die insluiting van 'n item-ontleding dit te omvangryk gemaak het.
- Die groepsamestelling van hierdie studie, naamlik oproepsentrum-agente in 'n lewensversekeringsmaatskappy in die Wes-Kaap, sal data wat tot die aard van die organisasie en die demografiese grense van die populasie beperk is, genereer.
- Vanweë sekere beperkinge was dit nie vir die proefpersone moontlik om self die vraelyste te voltooi nie en is van ander beoordelaars, naamlik die proefpersone se spanleiers, gebruik gemaak. Alhoewel navorsing bewys het dat die alleenlike gebruik



van self-evaluasie van emosionele intelligensie nie altyd geldige resultate oplewer nie, kon die uitsluitlike gebruik van die spanleiers tot 'n moontlike “stralekrans”-effek aanleiding gegee het. Dit beteken dat die spanleiers nie noodwendig elke item in die vraelys apart beoordeel het nie, maar hulself deur hul algemene persepsie van aanvaarding of afkeer van die proefpersoon laat beïnvloed het.

- In hierdie studie, in ooreenstemming met soortgelyke studies oor emosionele intelligensie, is slegs op totale werksprestasie gefokus. Kriteriums van werksprestasie word as multi-dimensioneel van aard beskou. Die pertinente weglating van elemente van die kriterium kan tot die verswakking van die voorspellingsdoeltreffendheid van die betrokke afhanklike veranderlikes lei. Vir die doeleindes van hierdie navorsingstudie was slegs die algehele werksprestasie-tellings beskikbaar.
- Die studie is eksploratief in terme van die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing. In die lig hiervan kan onbekende veranderlikes 'n moontlike rol in die uiteindelijke resultate speel.

## 9.5 AANBEVELINGS

Die resultate van hierdie studie kan as nuttige verwysingsbron vir verdere navorsing dien. Alhoewel die resultate onderneming-spesifiek is, kan dit steeds as 'n goeie kennisbasis dien waaruit aanpassings gemaak kan word. Die aanbevelings kan in drie afdelings verdeel word, naamlik aanbevelings ten opsigte van die gebruik van die meetinstrument, aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing op die gebied van emosionele intelligensie en werksprestasie in oproepsentrums en aanbevelings vir die bevordering van 'n “emosioneel-intelligente” oproepsentrum-omgewing.

### **9.5.1 Aanbevelings ten opsigte van die gebruik van die meetinstrument (ECI)**

- Ten einde die moontlike effek van kulturele beïnvloeding te voorkom, word aanbeveel dat die ECI aangepas behoort te word om dit meer geskik vir Suid-Afrikaanse omstandighede te maak.

### **9.5.2 Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing op die gebied van emosionele intelligensie en werksprestasie in oproepsentrums**

- 'n Soortgelyke studie kan in 'n ander ekonomiese sektor as die versekeringsbedryf uitgevoer word om die resultate ten opsigte van die verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in oproepsentrums verder te veralgemeen.
- Die relevansie van emosionele intelligensie in samehang met ander bestaande voorspellers van werksprestasie behoort ondersoek te word.
- Indien 'n opvolgstudie uitgevoer word, word voorgestel dat die vraelyste deur beide die proefpersone self en ander beoordelaars, byvoorbeeld hul spanleiers, voltooi word. Deur die gemiddeld van hierdie tellings te bereken kan die geldigheid van die emosionele intelligensie-tellings moontlik verhoog word.
- In 'n meer omvangryke studie kan 'n soortgelyke ondersoek onderneem word wat nie bloot op totale werksprestasie fokus nie, maar die multi-dimensionele aard van werksprestasie in ag neem.
- Toekomstige navorsing kan ook aandag aan die verband tussen emosionele intelligensie en die werksprestasie van spanleiers en bestuurders in die oproepsentrum-omgewing gee.



### 9.5.3 Aanbevelings vir die bevordering van 'n “emosioneel-intelligente” oproepsentrum-omgewing

- Die kombinasies van emosionele bevoegdhede wat as die beste voorspellers van werksprestasie in die onderskeie omgewings deur meervoudige regressie verkry is (sien Afdeling 8.7), kan as riglyne vir die samestelling van opleidingsprogramme gebruik word. Deur op hierdie spesifieke bevoegdhede te fokus word die hoeveelheid emosionele bevoegdhede effektief afgebaken en is die waarskynlikheid die grootste dat die opleiding in die verhoging van werksukses in die spesifieke omgewings, naamlik kliëntediens, verkope of administrasie, sal resulteer.
- Daar moet verseker word dat opleiers wat 'n emosionele intelligensie-opleidingsprogram fasiliteer self voortdurend opgelei word, aangesien hulle 'n kritieke rol in kursusgangers se vermoë om die emosionele bevoegdhede aan te leer, speel.
- Binne die werksplek moet 'n informele atmosfeer geskep word waar geleentheid vir meer inisiatief, oefening en die begaan van moontlike foute gebied word. Daar moet dus gepoog word om 'n deelnemende organisasiekultuur daar te stel sodat aangeleerde emosionele bevoegdhede makliker in die werksituasie toegepas kan word.
- Die emosionele intelligensie-opleidingprogram moet ook op hoër vlak vir bestuur aangebied word.
- In die toekoms kan die organisasie dit oorweeg om 'n emosionele intelligensie-meetinstrument in hul keuringsbattery in te sluit om sodoende te verseker dat hulle nuwe oproepsentrum-agente aanstel wie se spesifieke emosionele bevoegdhede hul die grootste potensiaal om tot die mees suksesvolle werkers te ontwikkel sal bied.

## 9.6 SAMEVATTING

Oproepsentrums word in vandag se mededingende arbeidsmark as noodsaaklik beskou ten einde 'n kompeterende voorsprong te behou. Hierdie omgewing word gekenmerk deur voortdurende verandering en geweldige eise wat aan werknemers gestel. Die gevolg van werknemers wat nie aanpasbaarheid kan openbaar nie of nie in staat is om aan die eise van hul werksomgewing te voldoen nie, is dikwels werksafwesigheid, hoë arbeidsomset en uiteindelik 'n verlaging in die produktiwiteit van die organisasie.

In hierdie studie is gefokus op die moontlike effek wat emosionele intelligensie op die werksprestasie van individue in die oproepsentrum-omgewing mag hê. In die eerste hoofstuk is die doelstellings van hierdie studie uiteengesit. Hierdie doelstellings het onderskeidelik op die teoretiese en empiriese aspekte van die navorsing betrekking gehad.

Die teoretiese doelstellings is bereik deurdat 'n literatuurstudie oor die ontwikkeling, die aard en die omvang van emosionele intelligensie, met spesifieke verwysing na die werksomgewing, uitgevoer is. Op hierdie wyse is 'n sinvolle bydrae tot die integrasie van die emosionele intelligensie-literatuur gelewer. Die literatuurstudie het ook op die definiëring, ontwikkelingsfases en toekoms van oproepsentrums gefokus. Verder is daar, binne die bestaande oproepsentrum-literatuur, ondersoek na die belangrikheid van emosionele bevoegdhede in werksukses binne die oproepsentrum-omgewing ingestel.

Die empiriese doelwitte is in ses areas onderverdeel, waarvan die hoofdoelstelling was om te bepaal of daar 'n verband tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die oproepsentrum-omgewing bestaan. Die resultate van hierdie studie het aan die lig gebring dat 'n statisties beduidende en positiewe verband wel bestaan. Die tweede doelstelling is geformuleer om vas te stel of daar 'n verskil in die korrelasie tussen emosionele intelligensie en werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings, naamlik die hele omgewing kliëntediens, verkope en administrasie, aangetref sou word. Geen statisties beduidende verskil is gevind nie.



Die derde doelstelling het gepoog om 'n antwoord te verkry op die vraag of daar 'n verband tussen die vier saamgestelde skale van emosionele intelligensie en werksprestasie bestaan. Hierdie vier areas is selfbewussyn, selfbestuur, sosiale bewussyn en sosiale vaardigheid. Die resultate van die studie dui daarop dat 'n statisties beduidende en positiewe verband tussen al vier hierdie areas van emosionele intelligensie en werksprestasie bestaan in al die onderskeie oproepsentrum-omgewings, naamlik in die hele omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie.

Die vierde doelstelling het gefokus op die vraag of daar 'n verskil sou wees in die gemiddelde tellings van werksprestasie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings, terwyl die vyfde doelstelling gepoog het om te bepaal of hierdie verskil in gemiddelde tellings ook ten opsigte van emosionele intelligensie aangetref word. In beide hierdie gevalle is daar geen statisties beduidende verskil in die gemiddelde tellings van werksprestasie of emosionele intelligensie in die onderskeie oproepsentrum-omgewings gevind nie.

Die sesde doelstelling was om te bepaal watter kombinasie van emosionele bevoegdhede as die beste voorspellers van werksprestasie binne die verskillende omgewings, naamlik die hele oproepsentrum-omgewing, kliëntediens, verkope en administrasie, optree. Die resultate van hierdie studie het daarop gewys dat die emosionele bevoegdhede *emosionele selfbewussyn*, *vertrouenswaardigheid*, *selfvertroue* en *invloed* die meeste variansie in werksprestasie binne die hele oproepsentrum-omgewing verklaar. In die kliëntediensomgewing het *emosionele selfbewussyn*, *vertrouenswaardigheid*, *prestasië-oriëntasie* en *katalisator van verandering*, in die verkoopsomgewing *selfvertroue*, *vertrouenswaardigheid*, *empatie* en *ontwikkeling van ander* en in die administratiewe omgewing *selfvertroue*, *vertrouenswaardigheid*, *diensoriëntasie* en *akkurate selfevaluering*, as die beste voorspellers van werksprestasie geblyk.

Die waarde van hierdie studie is veral geleë in die potensiële samestelling van 'n meer effektiewe keuringsproses vir oproepsentrum-agente, die herkenning en ontwikkeling van vermoëns wat prestasie in die werksplek kan verhoog en die moontlike bekamping van werksafwesigheid en arbeidsomset in die oproepsentrum-omgewing. Op hierdie wyse sal nie bloot bygedra word tot die verbetering van die sukses van oproepsentrum-agente as individue nie, maar mag die ekonomiese sukses van Suid-Afrikaanse organisasies ook verhoog word.



# VERWYSINGS

- Abraham, R. (1999). Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualisation. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
- Adams, T. (1985). *The Secrets of Successful Selling*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Armistead, C. G. & Clark, G. (1992). *Customer Service and Support: Implementing Effective Strategies*. London: Pitman Publishing.
- Arnold, M. B. (Ed.) (1970). *Feelings and Emotion*. New York: Academic Press.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Ashkanasy, N. R. (1997). *Vantage 2000: Emotions in Organizations: Time for this Cinderella to Step into the Limelight of Organizational Behaviour Research*. World Wide Web (<http://www.siop.org>). The Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Augustyn, J. C. D. & De Villiers, W. S. (1988). The Personality Profile of a successful Sales Representative in the Liquor Industry. *Journal of Industrial Psychology*, 14 (1), 1-4.
- Baker, A. (1998). Employee Retention Improves with Virtual Routing Systems. *Call Centre Solutions*, 17 (2), 71-74.
- Barlow, J. & Maul, D., (2000). *Emotional Value: Creating Strong Bonds with your Customers*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Bar-On, R. (1996). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A Test of Emotional Intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Behm, N. (1995). *Service Please, South Africa*. Cape Town: Juta.
- Bendor-Samuel, I. (1999). Increasing a Call Centre's Effectiveness. *Call Centre Solutions*, 18 (3), 102-105.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. ✕  
New York: John Wiley.
- Boyatzis, R. E. (1994). Stimulating Self-directed Change: A required MBA Course called Managerial Assessment and Development. *Journal of Management Education*, 18(3), 304-323
- Boyatzis, R. E., Leonard, D., Rhee, K. & Wheeler, J. V. (1996). Competencies can be developed, but not the way we thought. *Capability*, 2 (2), 25-41.
- Boyatzis, R. E. & Burckle, M. (1999). *Psychometric Properties of the ECI*. Technical Note. Boston, MA: Hay/McBer Group.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds), *Handbook of Emotional Intelligence*. (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating Training Effectiveness*. London: McGraw-Hill.
- Brenner, C. (1980). Psychoanalytic Theory of Affects. In R. Plutchik. & H. Kellerman (Eds), *Emotion: Theory, Research, and Experience* (Vol 1) (pp. 341-348). New York: Academic Press.



- Broad, M. L. & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training*. New York: Addison-Wesley.
- Brody, N. (1992). *Intelligence*. New York: Academic Press.
- Brown, P. B. (1990). *Customers for Life: How to turn that one-time Buyer into a lifetime Customer*. New York: Pocket Books.
- Buck, R. (1976). *Human Motivation and Emotion*. New York: John Wiley.
- Butterfield, P. (1999). At the Heart of Leadership lies Emotional Intelligence. *Business First*, 15 (52), 42.
- Cacioppo, J. T., Klein, D. J., Berntson, G. G. & Hatfield, E. (1993). The Psychophysiology of Emotion. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds), *Handbook of Emotions* (pp. 119-142). New York: Guilford.
- Caudron, S. (1999). The Hard Case for Soft Skills. *Workforce*, 78 (7), 60-66.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (1998). *Bringing Emotional Intelligence into the Workplace*. A Technical Report issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y. C. & Caputi, P. (2000). A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28 (3), 539-561.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Berkley.
- Cox, D. (1999). Darwinian Call Centres. *Call Centre Solutions*, 18 (3), 72-78.

- Cross, K. P. (1981). *Adults as Learners*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dawda, D. & Hart, S. D. (2000). Assessing Emotional Intelligence: Reliability and Validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in University Students. *Personality and Individual Differences*, 28 (4), 797-812.
- Dial for Opportunity, (1998, October 10). *Marketing*, 31-35.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1998). Soul Researching. *People Management*, 4 (9), 42-45.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (1999). Can Emotional Intelligence be Measured and Developed? *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (5), 1-13.
- Edwards, D. J. A. (1998). Motivering en Emosie. In D. A. Louw & D. J. A Edwards (Eds), *Sielkunde: 'n Inleiding vir Studente in Suider-Afrika*. (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 397-447). Johannesburg: Heinemann.
- Epstein, S. & Meier, P. (1989). Constructive Thinking: A broad Coping Variable with Specific Components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (2), 332-350.
- Feasel, M. (1998). Training can Produce better Reps. *Call Centre Solutions*, 17 (4), 138-143.
- Fehr, B. & Russel, J. A. (1984). Concept of Emotion viewed from a prototype Perspective. *Journal of Experimental Psychology*, 113 (3), 464-486.
- Fineman, S. (1993). Organizations as Emotional Arenas. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (pp. 9-35). London: Sage.



- Fischer, A. (1998). Success Secret: A high Emotional IQ. *Fortune*, 138, pp. 293-298.
- Fitz-Enz, J. (1997). *The Eight Practices of Exceptional Companies*. New York: American Management Association.
- Flynn, J. (1998). 100 Years of Production Management. *IIE Solutions*, 30 (10), 22-28.
- Freemantle, D. (1993). *Incredible Customer Service*. London: McGraw-Hill.
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, Emotion Episodes and Emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 381-403). New York: Guilford.
- Gabbott, M. & Hogg, G. (1998). *Consumers and Services*. Chichester: John Wiley.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- Gerber, P. D. (1995). Keuring. In P. D. Gerber, P. S. Nel & P. S. van Dyk (Eds.), *Menslike Hulpbronbestuur* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 129-151). Halfweghuis: Southern.
- Ghiselli, E. E. (1973). The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection. *Personnel Psychology*, 18 (1), 135-164.
- Gloomfield, S. (1999). Reach Out and Touch Someone Far Away. *World Trade*, 12 (4), 80-84
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organizations*. Pacific Grove: Brooks/ Cole.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it matters more than IQ*. New York: Bantam.

Goleman, D. (1998a). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.

Goleman, D. (1998b). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.

Gordon, R. A. (1987). Gordon replies to Shepard. In S. Mogdil & C. Mogdil (Eds.), *Arthur Jensen: Consensus and Controversy* (pp. 204-206). New York: Falmer.

Gordon, S. E. (1994). *Systematic Training Program Design*. New Jersey: Prentice Hall.

Gouws, L. A. (1987). In D. A. Louw (Ed.), *Inleiding tot die Psigologie* (2<sup>nd</sup> ed). (pp. 341- 391). Isando: Lexicon.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Greenspan, S. (1979). Social Intelligence in the Retarded. In N. R. Ellis (Ed.), *Handbook of Mental Deficiency, Psychological Theory and Research* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 103-132). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Grensing-Pophal, L. (1998). Play well with Others. *Credit Union Management*, 21 (5), 52-54.

Hamilton, R. & Ghatala, E. (1994). *Learning and Instruction*. New York: McGraw-Hill.

Harrisson, R. (1997). Why your Firm needs Emotional Intelligence. *People Management*, 3 (1), 41-46. ✱



Hay/McBer. (1996). *Generic Competency Dictionary*. Boston: Hay/McBer.

Hay/ McBer (1999a). *Can You Assess Your Own Emotional Intelligence? Evidence Supporting Multi-Rater Assessment*. Boston: Hay/ McBer Group.

Hay/ McBer (1999b). *Emotional Competency Inventory (ECI)*. Boston: Hay/ McBer Group.

Hay/ McBer (1999c). *History of the Development of the Emotional Competence Inventory (ECI)*. Boston: Hay/ Mc Ber Group.

Hernstein, R. J. & Murray, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: The Free Press.

Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72-98.

Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24 (2), 325-348.

Is your Call Centre worth It? (1999). *Call Centre IQ*, 2 (1), 28-34.

Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. New York: Plenum Press.

Jacobsen, T. (1998). Strategic Assessment: The Roadmap for Call Centre Creation and Expansion. *Call Centre Solutions*, 17 (2), 68-69.

James, W. (1884). What is an Emotion? *Mind*, 9, 188-205.

Jensen, A. R. (1980). *Bias in Mental Testing*. New York: The Free Press.

- Katzenstein, H. & Sachs, W. S. (1986). *Direct Marketing*. New York: MacMillan.
- Keller, G. & Warrack, B. (1997). *Statistics for Management and Economics* (4<sup>th</sup> ed.). Pacific Grove: Duxbury Press
- Kelley, R. & Kaplan, J. (1993). How Bell Labs Creates Star 'Performers'. *Harvard Business Review*, (4), 128-139.
- Kendal, M. G. & Stuart, A. (1961). *The advanced Theory of Statistics*. London: Griffin.
- Kennedy, C. (1998). Great Minds think alike. *Director*, 51 (10), 52-56.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Holt, Rinehard & Winston.
- Knowles, M. S. (1987). Adult Learning. In R. L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 169-179). New York: McGraw-Hill.
- Lambert, L. L. (1984). Nine Reasons That Most Training Programs Fail. In C. E. Schneier, C. J. Russell, R. W. Beatty & L. S. Baird (Eds), *The Training and Development Source Book* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 45-47). Massachusetts: Human Resource Development Press.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S., Kanner, A. D. & Folkman, S. (1980). Emotions: A Cognitive-Phenomenological Analysis. In R. Plutchik. & H. Kellerman (Eds), *Emotion: Theory, Research and Experience*. (Vol 1) (pp. 189-217). New York: Academic Press.



- Le Doux, J. E. (1989). Cognitive-Emotional Interactions in the Brain. *Cognition and Emotion*, 7 (1), 61-64.
- Leeper, W. (1948). A Motivational Theory of Emotion to replace Emotion as disorganised Response. *Psychological Review*, 55, pp. 5-21.
- Leeper, W. (1970). *Feelings and Emotions*. In M. D. Arnold (Ed.), *Feelings and Emotions*. (pp. 151-68). New York: Academic Press.
- Louw, D. A. & Swiegers, D. J. (1986). Intelligensie. In D. A. Louw (Ed.), *Inleiding tot die Psigologie* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 139-190). Johannesburg: Lexicon.
- Maccoby, M. (1993). Managers must unlearn the Psychology of Control. *Research Technology Management*, 36 (1), 49-51.
- Mandler, G. (1984). *Mind and Body: Psychology of Emotion and Stress*. New York: Norton.
- Martin, W. B. (1989). *Quality Customer Service*. Toronto: Reid Publishing.
- Martinez, M. N. (1997). The Smarts that Count. *HR Magazine*, 42 (11), 72-78.
- Martinez-Pons, M. (1997). The Relation of Emotional Intelligence with Selected Areas of Personal Functioning. *Imagination, Cognition and Personality*, 17 (1), 3-13.
- Matan, O. (1999) Logically Handling Multiple Channels of Customer Interaction. *Call Centre Solutions*, 18 (3), 64-69.
- Mathews, L. (1996). The EQ Factor. *Management*, 43 (3), 29-31.

Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (1999). Competing Models of Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Human Intelligence* (pp. 396-420). New York. Cambridge.

McClelland, D. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

McManus, M. A. & Kelly, M. L. (1999). Personality Measures and Bio data: Evidence regarding their Incremental Predictive Value in the Life Insurance Industry. *Personnel Psychology*, 52, (1), 137-148.

Merchants focus on South Africa. (1999). *Call Centre IQ*, 2 (5), 6-7.

Miller, M. (1999). Emotional Intelligence helps Managers Succeed. *Credit Union*, 65 (7), 25-26.

Morrison, J. (1999, Julie 2). Die Sakevoordele van Oproepsentrums. *Finansies & Tegniek*, pp. 47-48.

Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, pp. 153-200.

Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998). Model of Personality and Performance in Jobs involving Interaction with Others. *Human Performance*, 11, (2), 145-166.

Much ado about Emotional Intelligence. (2000, September). *SHL News Line*, p. 3.

Naran, D. (1998). Call Centres: Improving Business Efficiency. *Management Today*, 14 (6), 38



- Nash, E. L. (1994). *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*. New York: McGraw Hill.
- Noe, R. A., Sears, J. & Fullenkamp, A. M. (1990). Relapse Training: Does it Influence Trainees' Post Training Behavior and Cognitive Strategies? *Journal of Business and Psychology*, 4 (3), 317-328.
- Oatley, K. (1992). *Best laid Schemes: The Psychology of Emotion*. New York: Cambridge University Press.
- Oatley, K. & Jenkins, J. M. (1996). *Understanding Emotions*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Perkins, D. (1995). *Outsmarting IQ: The emerging Science of Learnable Intelligence*. New York: Free Press.
- Personality Questionnaires*. (2001). World Wide Web (<http://www.shl.co.za>). The Saville & Holdsworth Group.
- Pervin, L. A. (1993). Affect and Personality. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 301-312). New York: Guilford.
- Pieterse, G. (2000, Augustus 18). SA Sentrums dikwels nie Nommer Een. *Finansies & Tegniek*, p. 27.
- Plug, C., Meyer, W. F., Louw, D. A. & Gouws, L. A. (1986). *Psigologie-woordeboek*. Johannesburg: McGraw Hill.

- Plutchik, R. (1980). A General Psycho-evolutionary Theory of Emotion In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds), *Emotion: Theory, Research and Experience*. (Vol 1) (pp. 3-34). New York: Academic Press.
- Plutchik, R. & Kellerman, H. (1980). *Emotion: Theory, Research and Experience*. (Vol 1). New York: Academic Press.
- Pribram, K. H. (1980). The Biology of Emotions and other Feelings. In R. Plutchik. & H. Kellerman (Eds), *Emotion: Theory, Research, and Experience*. (Vol 1) (pp. 245-269). New York: Academic Press.
- Putnam, I. L. & Mumby, D. K. (1993). Organizations, Emotion and the Myth of Rationality. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* (pp. 36-57). London: Sage.
- Queck, C. (1999). Stress Managenent in the Call Centre. *Call Centre IQ*, 2(5), 54-60.
- Reber, A. S. (1995). *Dictionary of Psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Penguin Books.
- Reily, R. & Chao, G. (1982). Validity Fairness of some Alternative Employee Selection Procedures. *Personnel Psychology*, 35 (1), 1-62.
- Robinson, T. L. (1992). Revisiting the Original Management Primer: Defending a great Productivity Innovator. *Industrial Management*, 34(1), 19-21.
- Rosier, R. H. (Ed). (1994). *The Competency Model Handbook*. Lexington, MA: Linkage.
- Rosset, A. & Arwady, J. W. (1987). *Training Needs Assessment*. New Jersey: Educational Technology.

- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1993). *The Intelligence of Emotional Intelligence*. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.
- Sandelands, L. E. (1988). The Concept of Work Feelings. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 18, 437-457.
- Schachter, S. & Singer, J. E. (1962). Cognitive, Social and Physiological Determinants of Emotional State. *Psychological Review*, 69 (5), 379-399.
- Schank, R. & Anton, J. (1998). "Natural Learning": The X-Factor in TSR Performance? *Call Centre Solutions*, 17 (1), 118-125.
- Scherer, K. R. (1984). On the Nature and Function of Emotion. In K. R. Scherer & P. Ekman (Eds), *Approaches to Emotion* (pp. 293-317). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1981). Employment Testing: Old Theories and New Research Findings. *American Psychologist*, 36 (10), 1128-1137.
- Schmitt, N., Gooding, R., Noe, R. & Kirsch, M. (1984). Meta-analysis of Validity Studies Published between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics. *Personnel Psychology*, 37 (3), 407-422.
- Sosik, J. J. & Megarian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group and Organization Management*, 24 (3), 367-391.



- South African Call Centre Industry Explodes. (1999). *Call Centre IQ*, 2 (5), 6-8.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1983). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley.
- Steiner, C. (1997). *Achieving Emotional Literacy*. London: Bloomsbury.
- Sternberg, R. (1996). *Successful Intelligence*. New York: Simon & Schuster.
- Steyn, A. G. W., Smit, C. F. & Du Toit, S. H. C. (1982). *Moderne Statistiek vir die Praktyk*. Pretoria: Van Schaik.
- Stone, D. (1998). Leveraging Call Centres to maintain satisfied Customers. *Call Centre Solutions*, 17 (2), 60-65.
- Strongman, K. T. (1996). *The Psychology of Emotion* (4<sup>th</sup> ed.). Chichester: John Wiley.
- Stuller, K. (1998). Unconventional Smarts. *Across the Board*, 35 (1), 22-23.
- Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, pp. 399-441.
- Taylor, E. H. (1990). The Assessment of Social Intelligence. *Psychotherapy*, 27 (3), 445-457.
- Taylor, P. (1998). Seven Myths of Staff Selection. *Management Auckland*, 45 (4), 61-65.
- The Call Centre Competency Test. (1999). *Call Centre IQ*, 2 (2), 14.

- The Telephone comes to Life: The Electronic Distribution Guide.* (1995). London: Mercantile & General Reinsurance Company.
- Thornton, G. C. & Byham, W. C. (1982). *Assessment Centres and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- Tortora, G. & Anagnostakos, N. P. (1990). *Principles of Anatomy and Physiology* (6<sup>th</sup> ed). New York: Harper-Collins.
- Training will take Call Centres from "Adolescence" to Maturity. (1999). *Call Centre SA*, 2 (4), 10.
- Van der Walt, D. (1999, Augustus 20). Evolusie van Oproepsentrums. *Finansies & Tegniek*, pp. 37-38.
- Van Dyk, P. S., Nel, P. S., Loedolff, P. v. Z. & Haasbroek (1997). *Training Management: A Multidisciplinary Approach to Human Resources Development in Southern Africa* (2<sup>nd</sup> ed.). Johannesburg: Thomson Publishing.
- Van Laeken, T. (2000). Transforming your Call Centre into a Multi-media Contact Centre. *Call Centre IQ*, 3 (1), 20-23
- Vinchur, A. J., Switzer, F. S., Roth, P. L. & Schipmann, J. S. (1998). A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 586-597.
- Walker, R. E. & Foley, J. M. (1973). Social Intelligence: Its History and Measurement. *Psychological Reports*, 33, 839-864.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York: Bedminster Press.

Weick (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading: Addison-Wesley.

Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Will the Web Replace the Phone?, (1999, February 4). *Marketing*, pp. 25-26.

Williams, G. (2000). When does the Call Centre Bubble burst? *Management Today*, 16 (6), 43-47.

Word War! Is the Customer always King? (2000). *Call Centre Contact*, 3 (1), 18-19.



**BYLAE A****DIE VRAELYS**

7 November 2000

Dear Teamleader

The accompanying questionnaires form part of a study project with the objective of researching the relationship between emotional competencies and job performance in call centres.

It would be appreciated if you would be so kind to complete the questionnaires, consisting of three main sections (A, B and C), as honestly as possible. Biographical information is collected in Section A in order to describe the sample accurately, Section B consists of the "Emotional Competency Inventory" and Section C refers to the job performance of the involved individuals. The completion of the questionnaire should not take more than  $\pm 30$  minutes. Questionnaires are completed anonymously and your organisation is not identified. Complete confidentiality is thus guaranteed.

Please have the questionnaires completed by 24 November 2000.

Thank you for your co-operation.

H. NEL

7 November 2000

Geagte Spanleier

Meegaande vraelyste vorm deel van 'n studieprojek wat ten doel het om ondersoek na die verwantskap tussen emosionele bevoegdhede en werksprestasie in oproepsentrums in te stel.

Dit sal waardeur word indien u so vriendelik sal wees om die vraelyste, wat uit drie hoofafdelings (A, B & C) bestaan, baie eerlik te voltooi. In Afdeling A word biografiese inligting ingesamel ten einde die steekproef akkuraat te kan beskryf, Afdeling B bevat die "Emotional Competency Inventory" en Afdeling C verwys na die werksprestasie van die betrokke individu. Dit behoort nie meer as  $\pm 30$  minute van u tyd te neem nie. Vraelyste word anoniem voltooi en u organisasie word nêrens geïdentifiseer nie. Volkome vertroulikheid is dus gewaarborg.

Sorg asseblief dat die vraelyste teen 24 November 2000 voltooi is.

U word bedank vir u samewerking.

H. NEL

Section A:  
Afdeling A:

BIOGRAPHICAL INFORMATION  
BIOGRAFIESE INLIGTING

Please answer the following questions by making an “X” in the appropriate block.  
Beantwoord asseblief die volgende vrae deur u keuse met 'n “X” in die toepaslike blokkie aan te dui.

1. Work environment / Werksomgewing :

(CSR'E)		(PA / SPECIALISTS)	
Client Service / Kliëntediens	Sales / Verkope	Administration / Administrasie	
1	2	3	

2. Which year in current job / Hoeveelste jaar in huidige pos :

1 <sup>st</sup> / 1 <sup>ste</sup>	2 <sup>nd</sup> / 2 <sup>de</sup>	3 <sup>rd</sup> / 3 <sup>de</sup>	4 <sup>th</sup> / 4 <sup>de</sup>	5 <sup>th</sup> or more / 5 <sup>de</sup> of meer
1	2	3	4	5

3. Age (in years) / Ouderdom (in jare):

20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60
1	2	3	4	5	6	7	8

4. Gender / Geslag:

Male /Manlik	Female / Vroulik
1	2

5. Home language / Huistaal:

English / Engels	Afrikaans	Xhosa	Other / Ander
1	2	3	4

6. Highest educational qualification :  
Hoogste opvoedkundige kwalifikasie :

Standard 10/ Grade 12 Standerd 10/ Graad 12	Diploma	Bachelors Degree / Baccalaureus Graad	Honours Degree or higher/ Honneurs Graad of hoër
1	2	3	4

Section B :  
Afdeling B :

Each item in the questionnaire describes a work-related behaviour. Think about the performance of the individual over the past year. Indicate your response to each statement with a "X" in the block, which most accurately reflects your view of how characteristic the described behaviour is of this individual.

Please complete all items.

Elke item in die vraelys beskryf 'n werksverwante gedrag. Dink na oor die prestasie van die betrokke individu oor die afgelope jaar. Dui u antwoord op elke stelling aan deur 'n "X" te plaas in die blokkie wat u mening die beste weerspieël ten opsigte van die mate waarin die betrokke individu aan die beskryfde gedrag gekenmerk kan word.

Voltooi asseblief alle items.

- VERY

= behaves this way in most or all situations where it is appropriate
- BAIE

= tree op hierdie wyse op in meeste of alle situasies waar dit toepaslik is
- SOMEWHAT

= behaves this way in some situations, but not in others
- SOMS

= tree in sommige situasies op hierdie wyse op, maar in ander nie.
- SLIGHTLY

= behaves this way only sporadically or never
- GERING

= tree net nou en dan, of nooit op hierdie wyse op

1. Confronts unethical actions in others.

Konfronteer onetiese optrede in ander.
- 2 Identifies and uses opportunities to meet new people and develop new contacts.

Identifiseer en gebruik geleenthede om nuwe mense te ontmoet en nuwe kontakte te ontwikkel.
3. Presents self in an assured, forceful, impressive, and unhesitating manner.

Bied sigself aan op 'n versekerde, kragtige, imponerende en vasberade manier.
4. Enlists others in pursuit of a change initiative.

Werf ander in die strewe na 'n inisiatief vir verandering.
5. Knows how feelings impact own performance.

Weet hoe gevoelens eie prestasie affekteer.
6. Applies standard procedures flexibly (e.g., alters normal procedures to fit a specific situation).

Pas standaardprosedures met soepelheid toe (bv. wysig normale prosedures om 'n spesifieke situasie te pas).
7. Establishes and maintains close relationships among work associates.

Bewerkstellig hegte verhoudings tussen werkmaats en hou dit in stand.

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7



8. **Believes oneself to be among the most capable for a job and likely to succeed**

*Glo dat jy self van die bekwaamstes is vir 'n werk en in staat om sukses te behaal.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

9. **Stimulates enthusiasm and makes work exciting.**

*Wakker entoesiasme aan en maak werk opwindend.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

10. **Finds and acts upon present opportunities.**

*Vind huidige geleenthede en tree daarvolgens op.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

11. **Makes career choices to leverage opportunities to learn new things or broaden one's experiences.**

*Neem besluite oor 'n loopbaan waardeur geleenthede geskep word om nuwe dinge te leer of 'n mens se ervarings te verruim.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

12. **Accurately reads key relationships and social networks in groups, organizations, or the larger world.**

*Vertolk sleutelverhoudings en sosiale netwerke akkuraat in groepe, organisasies of die groter wêreld.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

13. **Acknowledges own strengths and areas of weakness.**

*Erken eie sterkpunte en gebiede waar swakhede bestaan.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

14. **Models the change expected of others.**

*Tree as model op vir die verandering wat van ander verwag word.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

15. **Promotes group reputation with outsiders.**

*Bevorder die groep se reputasie by buitelanders.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

16. **Has sense of humor about oneself.**

*Toon 'n sin vir humor omtrent jou self.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

17. **Fine-tunes delivery in accord with audience's mood and emotional reaction.**

*Verfyn voordrag in ooreenstemming met die gehoor se stemming en emosionele reaksie.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

18. **Respects, treats with courtesy, and relates well to people of diverse backgrounds.**

*Respekteer mense van uiteenlopende agtergronde, behandel hulle met hoflikheid en kom goed met hulle oor die weg.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

19. **Uses factual arguments to persuade and influence others (e.g., appeals to reason or data).**

*Gebruik feitelike argumente om ander oor te haal en te beïnvloed (bv. doen 'n beroep op redelikheid of data).*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

20. **Matches customer or client needs to services or products.**

*Bring die klant of kliënt se behoeftes in ooreenstemming met dienste en produkte.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

21. **Shows attention to detail (e.g., double-checks information for accuracy).**

*Gee aandag aan besonderhede (bv. kontroleer inligting dubbel vir akkuraatheid).*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

22. **Values, solicits, and uses others' input.**

*Stel ander se insette op prys, vra daarvoor en gebruik dit.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

23. **Behaves calmly in stressful situations.**

*Tree kalm op in stresvolle situasies.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

24. **Responds to stereotyping by stating and appreciating a person's uniqueness.**

*Reageer op stereotipering deur die ander persoon se uniekheid te bepaal en te waardeer.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

25. **Asks questions to understand another person.**

*Vra vrae om iemand anders te verstaan.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

26. **Accurately reads people's moods, feelings, or nonverbal cues.**

*Vertolk mense se stemminge, gevoelens en nie-verbale aanduidings akkuraat.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

27. **Maintains clear communication of mutual expectations with customers or clients.**

*Hou deursigtige kommunikasie van onderlinge verwagtinge met klante of kliënte in stand.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

28. **Uses strong mutual relationships toward work goals.**

*Gebruik sterk onderlinge verhoudinge jeens werkdoelstellings.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

29. **Feels confident to work without the need for direct supervision.**

*Beskik oor die vertroue om te werk sonder dat direkte toesig nodig is.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

30. **Takes personal responsibility for resolving customer or client problems undefensively.**

*Neem persoonlik verantwoordelikheid vir die oplos van klante of kliënte se probleme sonder om op die verdediging te wees.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

31. **Has "presence" (e.g., stands out in a group).**

*Laat jou aanwesigheid voel (bv. blink uit in 'n groep).*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

32. **Gains the buy-in of influential parties and enlists their help in convincing others.**

*Koop invloedryke persone in, en doen 'n beroep op hulle hulp in 'n poging om ander te oortuig.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

33. **Expresses positive expectations, or respect for others at work.**

*Druk positiewe verwagtinge uit, of toon respek vir ander by die werk.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 34. Gives directions or demonstrations to develop someone.**

*Gee riglyne of demonstrasies om iemand te ontwikkel.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 35. Consistently and visibly leads by example and sets a clear standard for teams and colleagues.**

*Lei konsekwent en sigbaar deur 'n voorbeeld te stel en bepaal 'n standaard vir spanne en kollegas.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 36. Is not defensive in receiving new information or perspectives about oneself.**

*Is nie op die verdediging wanneer nuwe inligting of perspektiewe omtrent jou self ontvang word nie.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 37. Stays composed and positive, even in trying moments.**

*Bly bedaard en positief, selfs in moeilike tye.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 38. Effective in give-and-take with an audience.**

*Is doeltreffend in gee-en-neem met 'n gehoor.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 39. Resists the impulse to act immediately.**

*Weerstand die impuls om onmiddellik op te tree.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 40. Cuts through red tape and bends the rules when necessary to get the job done.**

*Omseil rompslomp en verander die reëls soos nodig om die werk klaar te kry.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 41. Seeks out opportunities to broaden one's repertoire of capabilities.**

*Soek geleenthede om jou eie vaardighede uit te brei.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 42. Makes decisions, sets priorities, and chooses goals on the basis of calculated costs and benefits.**

*Neem besluite, bepaal prioriteite en kies doelstellings op die grondslag van berekende koste en voordele.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 43. Gets people to "buy in" or take ownership of ideas or plans.**

*Kry mense om "in te koop" of om eienaarskap te aanvaar vir idees of planne.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 44. Follows through on commitments.**

*Kom verpligtinge na.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 45. Sets own standards and uses them to judge performance.**

*Bepaal eie standaarde en gebruik dit om prestasie te beoordeel.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 46. Willingly changes ideas or perceptions based on new information or contrary evidence.**

*Is gewillig om idees of persepsies te verander wanneer nuwe inligting of teenstrydige gegewens na vore kom.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7



- 47. Leads by giving direction and by using one's formal authority or positional power.**

*Lei deur rigting te gee en deur die gebruik van eie formele gesag of posisionele mag.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 48. Finds a common ideal to which all parties in a conflict can endorse.**

*Vind 'n gemeenskaplike ideaal wat deur al die partye in 'n konflik onderskryf kan word.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 49. Recognizes the situations that arouse own emotions.**

*Herken die situasies waardeur jou eie emosies na vore kom.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 50. Smoothly juggles multiple demands.**

*Kan fyn voetwerk met veelvuldige eise uitvoer, sonder enige haakplek.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 51. Brings disagreements and grievances into the open.**

*Maak onenighede en griewe openbaar.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 52. Recognizes specific strengths or development.**

*Herken spesifieke sterkpunte of ontwikkeling.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 53. Pays attention and listens.**

*Gee aandag en luister.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 54. Expresses an explicit vision for change to those affected.**

*Stel 'n spesifieke visie vir verandering voor vir diegene wat daardeur geraak word.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 55. Expresses positive expectations about others' potential.**

*Spreek positiewe verwagtinge uit omtrent ander se potensiaal.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 56. Continuously broadens and maintains a wide network of relationships.**

*Is gedurig besig om 'n wye netwerk verhoudings uit te brei en in stand te hou.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 57. Understands the organization's values and culture (e.g., unspoken rules and expectations).**

*Begryp die organisasie se waardes en kultuur (bv. die onuitgesproke reëls en verwagtinge).*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 58. Acts on own values even when there is a significant risk.**

*Tree op in ooreenstemming met eie waardes, selfs al is daar 'n beduidende risiko.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 59. Builds team spirit by creating symbols of identity and pride.**

*Bou spangees deur simbole van identiteit en trots te skep.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**60. States a need for change.**

*Sê wanneer daar 'n behoefte aan verandering is.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**61. Takes a strong, public stand to advocate change despite opposition**

*Neem 'n sterk, openbare standpunt in om verandering voor te staan, ongeag teenkanting.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**62. Identifies and encourages opportunities for collaboration across and within groups.**

*Identifiseer geleenthede vir samewerking binne en tussen groepe, en moedig dit aan.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**63. Invites dialogue when communicating.**

*Lok dialoog uit wanneer gekommunikeer word.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**64. Uses nonverbal cues like tone of voice to focus on the message.**

*Gebruik nie-verbale aanduidings, soos stemtoon, om die klem op die boodskap te laat val.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**65. Gives timely, constructive feedback in behavioral rather than personal terms.**

*Gee tydige en konstruktiewe terugvoer uit 'n gedrags-eerder as 'n persoonlike oogpunt.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**66. Removes barriers to change.**

*Verwyder hindernisse in die pad van verandering.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**67. Acts rather than simply waiting to study options.**

*Tree op eerder as om net te wag om die opsies te oorweeg.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**68. Takes symbolic actions to have a specific impact on the audience.**

*Doen simboliese stappe om 'n spesifieke impak op die gehoor te hê.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**69. Helps de-escalate conflicts.**

*Help om konflikte af te skaal.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**70. Anticipates obstacles to a goal in order to overcome them.**

*Voorsien struikelblokke op die pad na 'n doelstelling ten einde hulle te oorkom.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**71. Publicly admits to mistakes even when it is not easy to do.**

*Erken foute openlik, selfs al is dit nie maklik om dit te doen nie.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**72. Adapts by changing overall strategy, goals, or projects to fit the situation.**

*Pas aan deur die algemene strategie, doelstellings of projekte te verander om die situasie te pas.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 73. Uses examples and/or visual aids to effectively clarify or emphasize the message.**

*Gebruik voorbeelde en/of visuele hulpmiddels om die boodskap doeltreffend op te helder of te beklemtoon.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 74. Goes beyond what is required or expected.**

*Doen meer as wat vereis of verwag word.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 75. Calms others in stressful situations.**

*Kalmeer ander in stresvolle situasies.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 76. Acts as a trusted advisor to a customer or client over time.**

*Tree oor 'n tydperk op as vertroude raadgewer vir 'n klant of kliënt.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 77. Sets measurable and challenging goals for oneself or others.**

*Stel meetbare en afsienbare doelstellings vir jou self en ander.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 78. Expresses dissatisfaction with the status quo and seeks ways to improve performance.**

*Druk ontevredenheid met die status quo uit en soek maniere om prestasie te verbeter..*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 79. Is comfortable with ambiguity.**

*Is gemaklik met dubbelsinnigheid.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 80. Personally leads change initiatives.**

*Lei persoonlik inisiatiewe vir verandering.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 81. Initiates action to create possibilities for the future.**

*Inisieer aksie om toekomstige geleenthede te skep.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 82. Communicates the positions of those involved in a conflict to all concerned.**

*Maak die onderskeie posisies van diegene betrokke in 'n konflik openbaar aan almal wat daarmee gemoeid is.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 83. Makes self available to customers or clients.**

*Stel jou self beskikbaar vir klante of kliënte.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 84. Convinces by appealing to people's self-interest.**

*Oortuig deur 'n beroep te doen op mense se eiebelang.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

- 85. Develops broad, behind-the-scenes support to increase persuasive impact.**

*Ontwikkel breë, agter-die-skermsteun om die impak van oorreding te verhoog.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7



86. Assumes significant personal or professional risk to accomplish important goals (e.g., challenging powerful others with an unpopular point of view).

*Aanvaar beduidende persoonlike of professionele risiko om belangrike doelstellings te bereik (bv. deur invloedryke persone met 'n ongewilde sienswyse uit te daag).*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

87. Takes calculated risks to reach a goal.

*Neem berekende risiko's om 'n doel te bereik.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

88. Compensates for own stated limitations by working with others with the necessary strengths.

*Kompenseer vir eie vasgestelde beperkinge deur met ander met die nodige vermoëns saam te werk.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

89. Monitors customer or client satisfaction.

*Monitor tevredenheid van klante of kliënte.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

90. Expresses concern with own image and reputation, or his/her organization's.

*Spreek besorgdheid uit oor eie beeld en reputasie, of dié van sy /haar organisasie.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

91. Speaks out for a course of action one believes in even when others disagree.

*Praat sonder huiwering ten gunste van 'n handelswyse waaraan jy glo, selfs al stem ander nie saam nie.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

92. Focuses disagreements on the issues or actions involved rather than the person.

*Fokus op verskille in tersaaklike kwessies of optrede, eerder as op die persoon.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

93. Understands the underlying causes for someone's feelings, behavior, or concerns.

*Begryp die onderliggende redes vir iemand se gevoelens, gedrag of besorgdhede.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

94. Expresses own feelings.

*Verwoord eie gevoelens.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

95. Uses engaging style in writing or presenting to an audience.

*Gebruik 'n aantreklike styl om te skryf of wanneer 'n voordrag voor 'n gehoor gelewer word.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

96. Understands the history and reasons for continuing organizational issues.

*Verstaan die geskiedenis van en redes vir voortdurende organisatoriese kwessies.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

97. Understands political forces at work in the organization.

*Begryp politieke magte wat in die organisasie aan die werk is.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**98. Is organized and careful in own work.***Wees georganiseerd en versigtig in eie werk.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**99. Strives to keep promises.***Streef daarna om beloftes na te kom.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**100. Inspires others to action by articulating a compelling mission or vision.***Inspireer ander tot optrede deur 'n onomstootlike missie of visie te bepaal.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**101. Demonstrates an ability to see things from someone else's perspective.***Toon die vermoë om dinge vanuit iemand anders se perspektief te sien.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**102. Is decisive.***Is beslis.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**103. Provides long-term mentoring or coaching in the context of a continuing relationship.***Gee langtermynleiding en -opleiding in die konteks van 'n voortgaande verhouding.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**104. Actively promotes a friendly climate, good morale, and cooperation.***Moedig 'n vriendelike klimaat, goeie moreel en samewerking aan.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**105. Seeks information in unusual ways or from sources not typically used.***Soek inligting op ongewone maniere of in bronne wat nie normaalweg gebruik word nie.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**106. Behaves consistently with own stated values and beliefs.***Tree op in ooreenstemming met eie gestelde waardes en oortuigings.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**107. Builds trust through reliability - can be counted on.***Bou vertroue deur betroubaarheid – kan op gereken word.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**108. Maintains cooperative working relationships.***Handhaaf samewerking in werksverhoudinge.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**109. Addresses unexpressed needs of the customer or client.***Hanteer onuitgesproke behoeftes van die klant of kliënt.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**110. Shares information (e.g., keeps others informed) to foster collaboration.***Deel inligting (bv. sien toe dat ander ingelig bly) om samewerking te bevorder.*

SLIGHTLY		SOMEWHAT			VERY	
1	2	3	4	5	6	7

**Section C:**  
*Afdeling C:*

**Kindy indicate the cumulative output score for the specific individual with regards to total job performance over the past year in the following block:**

*Dui asseblief die betrokke individu se kumulatiewe uitsetpunt ten opsigte van totale werksprestasie oor die afgelope jaar in die onderstaande blok aan:*

**THANK YOU VERY MUCH FOR TAKING THE TIME TO COMPLETE THIS  
QUESTIONNAIRE. YOUR INPUT IS MUCH APPRECIATED.**

**BAIE DANKIE DAT U DIE TYD GENEEM HET OM HIERDIE VRAELYS TE VOLTOOI. U  
INSETTE WORD BAIE WAARDEER.**



BYLAE B

**PEARSON SE KORRELASIE KOËFFISIËNTE VIR DIE VIER  
SAAMGESTELDE SKALE VAN EMOSIONELE INTELLIGENSIE EN  
WERKSPRESTASIE**

**Hele omgewing:**

STAT. Correlations (tesis data.sta)  
BASIC Marked correlations are significant at  $p < .05000$   
STATS N=135 (Casewise deletion of missing data)

Variable	SELFBEWU	SELFBEST	SOS__BEW	SOS__VAA	WERKSPRE
SELFBEWU	1.0000 p= ---	.9187* p=0.00*	.8321* p=0.00*	.9147* p=0.00*	.4993* p=.000*
SELFBEST	.9187* p=0.00*	1.0000 p= ---	.8874* p=0.00*	.8872* p=0.00*	.5347* p=.000*
SOS__BEW	.8321* p=0.00*	.8874* p=0.00*	1.0000 p= ---	.8398* p=0.00*	.4431* p=.000*
SOS__VAA	.9147* p=0.00*	.8872* p=0.00*	.8398* p=0.00*	1.0000 p= ---	.5255* p=.000*
WERKSPRE	.4993* p=.000*	.5347* p=.000*	.4431* p=.000*	.5255* p=.000*	1.0000 p= ---

**Kliëntediensomgewing:**

STAT. Correlations (tesis data.sta)  
BASIC Marked correlations are significant at  $p < .05000$   
STATS N=44 (Casewise deletion of missing data)

Variable	SELFBEWU	SELFBEST	SOS__BEW	SOS__VAA	WERKSPRE
SELFBEWU	1.0000 p= ---	.8478* p=.000*	.7457* p=.000*	.8809* p=.000*	.4846* p=.001*
SELFBEST	.8478* p=.000*	1.0000 p= ---	.8312* p=.000*	.8282* p=.000*	.6037* p=.000*
SOS__BEW	.7457* p=.000*	.8312* p=.000*	1.0000 p= ---	.7713* p=.000*	.4492* p=.002*
SOS__VAA	.8809* p=.000*	.8282* p=.000*	.7713* p=.000*	1.0000 p= ---	.5084* p=.000*

WERKSPRE	.4846*	.6037*	.4492*	.5084*	1.0000
	p=.001*	p=.000*	p=.002*	p=.000*	p= ---

**Verkoopsomgeving:**

STAT. Correlations (tesis data.sta)  
 BASIC Marked correlations are significant at  $p < .05000$   
 STATS N=47 (Casewise deletion of missing data)

Variable	SELFBEWU	SELFBEST	SOS__BEW	SOS__VAA	WERKSPRE
SELFBEWU	1.0000 p= ---	.9506* p=.000*	.8856* p=.000*	.9437* p=.000*	.4209* p=.003*
SELFBEST	.9506* p=.000*	1.0000 p= ---	.9030* p=.000*	.9306* p=.000*	.4356* p=.002*
SOS__BEW	.8856* p=.000*	.9030* p=.000*	1.0000 p= ---	.9400* p=.000*	.4015* p=.005*
SOS__VAA	.9437* p=.000*	.9306* p=.000*	.9400* p=.000*	1.0000 p= ---	.3872* p=.007*
WERKSPRE	.4209* p=.003*	.4356* p=.002*	.4015* p=.005*	.3872* p=.007*	1.0000 p= ---

**Administratieve omgeving:**

STAT. Correlations (tesis data.sta)  
 BASIC Marked correlations are significant at  $p < .05000$   
 STATS N=44 (Casewise deletion of missing data)

Variable	SELFBEWU	SELFBEST	SOS__BEW	SOS__VAA	WERKSPRE
SELFBEWU	1.0000 p= ---	.9560* p=.000*	.8559* p=.000*	.9445* p=.000*	.6199* p=.000*
SELFBEST	.9560* p=.000*	1.0000 p= ---	.9118* p=.000*	.9299* p=.000*	.6332* p=.000*
SOS__BEW	.8559* p=.000*	.9118* p=.000*	1.0000 p= ---	.8102* p=.000*	.5037* p=.000*
SOS__VAA	.9445* p=.000*	.9299* p=.000*	.8102* p=.000*	1.0000 p= ---	.6579* p=.000*
WERKSPRE	.6199* p=.000*	.6332* p=.000*	.5037* p=.000*	.6579* p=.000*	1.0000 p= ---

BYLAE C

**RESULTATE VAN DIE BESTE SUB-GROEPREGRESSIE VAN  
WERKSPRESTASIE**

**Hele omgewing:**

Response is WERKSPRE  
MTB > Regress 'WERKSPRE' 4 'E. self-' 'Selfvert' 'Vertroue' 'Invloed';  
SUBC> Constant.  
Regression Analysis  
The regression equation is  
WERKSPRE = 18.0 - 7.23 E. self- + 6.28 Selfvert + 6.23 Vertroue+ 5.59  
Invloed

Predictor	Coef	Stdev	t-ratio	p
Constant	17.992	6.125	2.94	0.004
E. self-	-7.226	1.966	-3.67	0.000
Selfvert	6.285	1.894	3.32	0.001
Vertroue	6.228	1.929	3.23	0.002
Invloed	5.590	2.070	2.70	0.008

s = 15.20      R-sq = 44.5%      R-sq(adj) = 42.8%  
R=0.65

**Correlations (Pearson)**

	E. self-	Selfvert	Vertroue	Invloed
Selfvert	0.686			
Vertroue	0.713	0.713		
Invloed	0.705	0.778	0.632	
WERKSPRE	0.330	0.597	0.527	0.543

\*\*\*\*\*

**Kliëntediens:**

The regression equation is  
WERKSPRE = - 3.2 - 7.32 E. self- + 10.3 Vertroue+ 7.26 Pres. Or + 4.56  
Verand.

Predictor	Coef	Stdev	t-ratio	p
Constant	-3.22	10.59	-0.30	0.763
E. self-	-7.318	2.628	-2.78	0.008



Vertroue	10.324	2.424	4.26	0.000
Pres. Or	7.263	3.038	2.39	0.022
Verand.	4.557	3.867	1.18	0.246

s = 13.21      R-sq = 63.9%      R-sq(adj) = 60.2%

R=0.78 z=1.03 s.e.(z)=0.16

\*\*\*\*\*

#### Verkope:

Regression Analysis

The regression equation is

WERKSPRE = 10.2 + 6.95 Selfvert + 9.96 Vertroue+ 11.7 Empatie - 16.5

Ontw. An

Predictor	Coef	Stdev	t-ratio	p
Constant	10.208	9.656	1.06	0.296
Selfvert	6.947	2.520	2.76	0.009
Vertroue	9.956	3.351	2.97	0.005
Empatie	11.667	3.490	3.34	0.002
Ontw. An	-16.500	4.074	-4.05	0.000

s = 13.81      R-sq = 50.5%      R-sq(adj) = 45.7%

R=0.68 z=0.82 s.e.(z)=0.15

\*\*\*\*\*

#### Administrasie:

Regression Analysis

The regression equation is

WERKSPRE = 9.35 - 7.69 Akk. Sel + 18.5 Selfvert - 8.25 Vertroue+ 9.83

Diensori

Predictor	Coef	Stdev	t-ratio	p
Constant	9.349	9.802	0.95	0.346
Akk. Sel	-7.689	3.916	-1.96	0.057
Selfvert	18.468	2.901	6.37	0.000
Vertroue	-8.248	3.255	-2.53	0.015
Diensori	9.828	3.438	2.86	0.007

s = 12.98      R-sq = 63.9%      R-sq(adj) = 60.2%

R=0.78 z=1.03 s.e.(z)=0.16

\*\*\*\*\*